



MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Akademien av hållbar samhälls- och teknikutveckling
Kandidatuppsats i Företagsekonomi, HT 2009
Västerås, 2010-02-05
FÖA 300, 15 hp

Svenska företagsetableringar i Brasilien

- En studie i svenska företags internationaliserings- och etableringsprocess



Handledare:
Jean-Charles Languilaire

Författare:
Bengt Bjurshagen
Sanam Rauofi
Vivian Lindevall

Svenska företags etableringar i Brasilien

Förord

*Vi vill tacka våra familjer för allt stöd samt alla respondenter för er medverkan.
Ni gjorde det möjligt för oss att kunna genomföra denna studie.*

Vi vill speciellt tacka vår handledare Jean-Charles Languilaire på den företagsekonomiska institutionen vid Mälardalens Högskola Västerås för all stöd och bidrag i form av synpunkter och förbättringsförslag.

Vi vill härmed rikta ett stort tack till Jo Cronstedt från Atlas Copco, Anders Edholm från Electrolux, Rafael Ferreira, Niclas Widell och Björn Clavey från Exportrådet, Peter Johansson från SouthPartner, Hugo Oljemark från den Svensk-brasilianska handelskammaren och Tove Dickman på den Svenska Ambassaden i Brasilia.

Västerås, den 5 februari 2010

Bengt Bjurshagen

Sanam Rauofi

Vivian Lindevall

Svenska företags etableringar i Brasilien

Sammanfattning

- Nivå:** Kandidatuppsats i företagsekonomi, FÖA300; 15 hp
- Författare:** Bengt Bjurshagen, Sanam Rauofi, Vivian Lindevall
- Handledare:** Jean-Charles Languilaire
- Titel:** Svenska företags etableringar i Brasilien – En studie av svenska företags internationaliserings- och etableringsprocess
- Datum:** 05 februari 2010
- Nyckelord:** *Internationalisering, Etablering i Brasilien, Nätverk*
- Syfte:** Med hjälp av denna uppsats avser författarna att visa hur en internationalisering och etableringsprocess kan se ut för ett svenskt företag i Brasilien. Författarna har även undersökt rådgivarnas syn på internationalisering samt etableringsprocess och hur den bör gå till. Med rådgivare menar författarna den Svensk-brasilianska handelskammaren, Exportrådet och SouthPartner konsultföretag.
- Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ studie av svenska företags etableringsprocess i Brasilien. Studiefall bygger på företaget Atlas Copco där vi fick veta hur dess etablering i Brasilien har skett från moderbolagets synsätt. Den bygger även på rådgivarnas inställning där vi fick information på hur börde svenska företag internationalisera och etablera i landet. Författarna har använt sig utav både primär- och sekundärdata. De data som ligger till grund för uppsatsen är i första hand personliga och mejlintervjuer med svar från fem respondenter. Dessutom har extern material som artiklar, rapporter och tidskrifter insamlats.
- Teoretiskt perspektiv:** Internationaliseringsprocess teori, Etableringskedjan, Etableringsalternativ, Nätverksperspektiv.
- Slutsatser:** Författarna har kommit fram till att ha marknadskunskap och personliga kontakter kan underlätta processen av inflytande på den brasilianska marknaden. I dagsläget kan internationaliseringen respektive etablering av svenska företag i Brasilien ske på olika sätt. Inflation, omväxland valuta, byråkrati och språket anses vara de viktigaste problem vid etablering i Brasilien. Dessutom måste svenska företag ta hänsyn til de brasilianska kulturella aspekterna som skiljer sig mycket från den svenska. Men trots det erbjuder Brasilien på stora möjligheter till svenska företag som vill expandera sin verksamhet utomlands. Brasiliens är en växande marknad och dess ekonomi är under ständig utvecklig. Landet är idag en av de mesta attraktiva ekonomierna för investering.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Abstract

- Title:** Swedish companies establishment in Brazil – A study of Swedish companies' internationalization and establishment process
- Authors:** Bengt Bjurshagen, Sanam Rauofi, Vivian Lindevall
- Advisor:** Jean-Charles Languilaire
- Date:** 05 February 2010
- Level:** Bachelor Thesis in Business Administration, FÖA 300, 15 ect
- Keywords:** Internationalization, Establishment in Brazil, Network
- Purpose:** With the help of this essay the authors aim to show how the internationalization and establishment process may look for a Swedish company in Brazil. The authors have also examined the advisors view on internationalization and establishment process on how it should go to. With advisers the authors means the Swedish-Brazilian Chamber of Commerce, the Swedish Trade Council and the SouthPartner consulting firm.
- Methodology:** The essay is a qualitative study of Swedish companies' establishment in Brazil. The case study is based on Atlas Copco, where we learned how its establishment in Brazil has occurred from the parent company's approach. The study is also based in the advisors' view where we received information on how the Swedish companies may internationalize and establish in the country. The authors have used out of both primary and secondary data. The data underlying the paper is primarily personal and email interviews with five respondents. In addition, had external materials such as articles, reports and journals been collected and used.
- Theoretical perspective:** Internationalization theory, Establishment chain, Establishment alternatives, Network perspective.
- Conclusion:** The authors of this study have concluded that to have market knowledge and personal contacts can facilitate the process of influence on the Brazilian market. Internationalization and establishment of Swedish companies in Brazil may take place in different ways nowadays. Inflation, currency omväxland, bureaucracy and language are considered the main problems in establishing themselves in Brazil. In addition, Swedish companies must take into account that Brazilian cultural aspects are very different than the Swedish. Nevertheless, Brazil offers significant opportunities for Swedish companies wanting to expand their business abroad. Brazil is a growing market and its economy is under constant development. The country is currently one of the most attractive economies for investment.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Tidigare forskning.....	2
1.3 Problembakgrund.....	4
1.4 Problemområde.....	4
1.5 Syfte.....	4
1.6 Målgrupp.....	5
1.7 Avgränsning.....	5
2. Teori och referensram	6
2.1 Internationalisering.....	6
2.2 Etableringskedja.....	8
2.3 Etableringsalternativ.....	10
2.4 Val av marknad vid internationalisering.....	12
2.5 Nätverksperspektivet.....	13
3. Metod	16
3.1 Val av perspektiv.....	16
3.2 Val av metod.....	16
3.3 Val av företag.....	17
3.4 Val av respondenter.....	18
3.5 Datainsamlingen.....	18
3.6 Källkritik.....	23
4. Empiri	26
4.1 Atlas Copco.....	26
4.2 Moderbolagsperspektiv till internationalisering och etableringsprocess i Brasilien.....	27
4.3 Sammanfattning av intervjuer med Exportrådet, handelskammaren samt South Partner Konsultföretag..	31
5. Analys	36
6. Slutsats och slutdiskussion	40
7. Referenser	43
8. Bilagor	47

Svenska företags etableringar i Brasilien

1. Inledning

I det här avsnittet av arbetet får läsaren en inblick i både internationalisering samt etablering av svenska företag i Brasilien. Kapitlet inleds med bakgrund och tidigare forskning till ämnet, därefter beskrivs problembakgrund och problemområdet. Sedan presenteras frågeställningen för att sedan definiera syftet.

1.1 Bakgrund

Svenska företag har en lång tradition i Brasilien. Handeln mellan Sverige och Brasilien började redan 1891 när Ericsson exporterade sin första telefonväxel till Brasilien. Sedan dess har ett flertal svenska företag startat olika verksamheter med Brasilien. Johnson Linjen startade en reguljär tranportförbindelse 1908 mellan Sverige och Brasilien och 1912 levererade ASEA elektriska kablar till Sockertoppen i Rio de Janeiro. AGA och SKF var de första svenska företag att etablera sig i Brasilien 1915. Svenska företag började med stora investeringar i Brasilien 1950, speciellt i São Paulo regionen (Swedcham Brasil Year Book, 2009). ABB initierade sina operationer i Brasilien år 1957. Både Scania och Tetrapak firade 50 års jubileum år 2007 och Sandvik firar i år 60 år i landet. Trots finanskrisen som påverkat speciellt ABB och Volvo i Sverige, fortsätter alla dessa företag att utvecklas och expanderas i Brasilien. ABB äger fem olika fabriker och sysselsätter 4200 medarbetare i landet. Idag finns över 200 svenska företag etablerade i Brasilien. Utöver de redan nämnda finns även bland andra Volvo, Electrolux, Scania, Sandvik, Atlas Copco samt Alfa Laval (www.swedcham.com.br).

Svenska industriföretag är numera väletablerade i Brasilien och ett markant tecken på detta är att de flesta lastbilarna antingen är tillverkade av Scania eller Volvo. Ericsson och Electrolux är de svenska verksamheter som anställer flest personer i landet (www.utlandsetablering.se). Enligt handelskammaren har den långsiktiga förbindelsen mellan de två länderna resulterat i att ett "Little Sweden" utvecklats i São Paulo, Latinamerikas största ekonomi och finansiella centrum (www.swedcham.com.br). Det är även viktigt att nämna Curitiba, huvudstaden i Paraná som är en av de tio största marknaderna för den svenska industrin (www.swedcham.com.br). Svenska företag sysselsätter idag omkring 50 000 personer i landet och omsättningen beräknas vara omkring 85 miljarder kronor per annum (www.industrinyheter.se).

Brasilien karakteriseras som landet med den största ekonomin i Latinamerika och världens tolfte största marknad (www.swedishtrade.se). Enligt Brasiliens landsöversikt (2009) är landet det femte största i världen beräknat till markytan. Befolkningen uppgår till knappt 200 miljoner vilket gör att Brasilien är ett av de folkrikaste länderna i världen vid sidan av länder som Ryssland, USA, Kina och Indien (Brasiliens landsöversikt, 2009). Brasilien har en stabil ekonomi med låg inflation och en stabil demokratisk regering. Landet har dock en ojämn inkomstfördelning. Det gapet har reducerats i takt med den ekonomiska utvecklingen under de senaste tio åren. Trots de stora kontrasterna har landet en hög utveckling på en del områden. Brasilien blir med tiden allt viktigare inom den internationella branschen med en växande import men även en ökad export av råvaror och industriprodukter.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Landet är väldigt rikt på naturtillgångar och har sedan länge haft en handel med den svenska industrin (Brasiliens landsöversikt, 2009).

Brasilien har en stor betydelse för den svenska ekonomin. Förnärvarande tillhör landet den så kallade BRIC-gruppen. BRIC-gruppen är intressanta utvecklingsländer och består av Brasilien, Ryssland, Indien och Kina (www.avanza.se). Till skillnad mot de andra BRIC-länderna, har Brasiliens betydelse för svensk ekonomi upptäckts i mindre grad. Landets läge med många angränsande länder har också haft stor betydelse. Dessutom har den brasilianska ekonomin utvecklats under de senaste åren. Valutan har förstärkts samtidigt som arbetslösheten, korruptionen och kriminalitet har minskat. Den främsta anledningen till författarnas val av ämne och land är att svenska företag under mycket lång tid exporterat varor till Brasilien. Landet har länge varit en exportör av rang men har sedan i början av 1990-talet även blivit en importör (www.deloitte.com). En annan orsak var att Sverige och Brasilien varit handelspartners sedan länge och det finns en stor svensk representation i Brasilien samtidigt som Brasilien utvecklar sig ständigt och expanderar sin närvaro i världsekonomens scenario (www.etableringutomlands.se).

1.2 Tidigare forskning

Brasilien har som tidigare nämnts länge varit ett land för svenska investeringar och i och med detta har många aspekter redan blivit utforskade. Författarna har funnit ett antal forskningsrapporter, där svenska företag nämns i samband med exportaffärer till Latinamerika i allmänhet och Brasilien i synnerhet.

Knutsson och Nystedt (2005) beskriver *Scantias* etablering och utveckling i Brasilien med hjälp av internationaliseringsprocessmodellen. Forskarna hade som syfte med uppsatsen att beskriva *Scantias* etablering och utveckling i Brasilien. Scania är en av de verksamheterna som funnits länge i landet. När man pratar om etablering så varierar marknaden mellan antingen en avlägsen marknad eller en närbelägen. Forskarna använde sig av tre olika faser. Faserna bygger på analys av uppsatsen med hjälp från Uppsala-modellens fyra olika aspekter.

Sammanfattning av några viktiga händelser som skedde mellan 1940 – 2004 är att exporten till Brasilien startade 1940 och år 1957 beslutade Scania att starta egen tillverkning på grund av väldigt höga importtullar. Mellan 1958-65 samt i början av 1980-talet var det hög inflation. *Scantias* förlustår var 1983 och två år senare blev det storstrejk då prisstopp-politiken skapade problem men som löste sig efter strejken. År 1970 tredubblades produktionen i São Bernardo-fabriken efter ett investeringsbeslut. Verksamheten hade år 1987 täta kontakter med myndigheterna för att kunna hantera lagändringarna. Scania tog ett stort steg in på en avlägsen marknad genom sin etablering i Brasilien. Trots flera svårigheter som exempelvis ekonomiska fluktuationer, strejker samt efterfrågevariationer, har Scania ständigt haft tillförlit till den brasilianska marknaden och anser den vara viktig för verksamheten.

Svenska företags etableringar i Brasilien

I uppsatsen *Utländska direktinvesteringar* beskriver Kübek och Mårtensson (2006) de processer som erfordras för att göra direktinvesteringar i Brasilien. Forskarna har undersökt motiv till utlandsetablering, hur företagen har valt att gå in på en ny marknad samt om de upplevda riskerna med att vara verksam i Brasilien påverkar finansieringsbesluten. I deras förstudie med ett frågeformulär till ett större antal respondenter användes kvantitativ metod och efter detta övergick författarna till kvalitativ metod och telefonintervjuer. Det starkaste investeringsmotivet som framkom var att företagen ville utöka sina marknader. När de sedan beslutade att etablera sig i landet blev Greenfield-strategin, det vill säga att bygga upp en helt ny anläggning den mest förekommande. Några av Brasiliens nackdelar har varit dels politiska risker och dels importtullar. De företag som har haft etableringstankar har då de beslutat att investera i Brasilien påverkats av höga räntor, inflation och växlingsrisker. Då Brasiliens ekonomi har varit mycket instabil har låneräntorna varit höga och därmed har de inflyttade företagen oftast finansierat sina etableringar med lån inom den egna koncernen (Kübek och Mårtensson, 2006).

I *Project Brazil 2006* har forskarna Alenius, Arvidsson, Curman, Ek, Ernerudh, de Alencar, Johansson, Karlsson och Mecklenburg (2006) genomfört en detaljerad och omfattande studie av Brasilien "Brazil - A nation of variation". Project Brazil 2006 är en årlig projektbaserad kurs på KTH i Stockholm. Varje år väljs tio studenter med olika bakgrunder och erfarenhet för en fallstudie i ett land med stor betydelse för globala affärer. Alenius et al (2006) arbetade med projektet som var relaterat till teknik med fokus på business och sociala frågor. Målet med projektet var att ge forskarna möjligheten att förstå svenska företag i Brasilien och se en annan del av världen med Brasiliens unika kultur och näringsliv. Alenius et al (2006) forskade efter företeelser som gör Brasilien till en gynnsam marknad för svenska företag.

I studien har Alenius et al (2006) undersökt bland annat hur svenska industriföretag kan göra affärer i Brasilien, vilka motiv samt de största utmaningarna för etablering i landet. Alenius et al (2006) har påpekat utvecklingsområdena för investering i Brasilien. Dessa är etanol, gas och vattenkraft. Forskarna har även beskrivit export och importutveckling av olika produkter, infrastruktur, ekonomisk och politisk inställning, utbildningsnivå och teknologit utveckling i landet samt de största kulturella skillnaderna mellan Sverige och Brasilien.

Som resultat nämner forskarna att de rest till Brasilien för att utforska långvariga investeringar av svenska aktörer. De lärde sig mer än vad de hade förväntat sig av den brasilianska marknaden. Den brasilianska ekonomin har under en lång tid ansetts vara stängd men efter en del förändringar stabiliserats år 2006. Detta anses ha ökat förtroendet för Brasilien och landets inflytande på internationella marknader. Alenius et al (2006) påstår att trots regeringen har ekonomin fungerat bra men det finns fortfarande en del sårbarheter. Den viktigaste är den stora statsskulden och behovet av att minska de ekonomiska ojämlikheterna i landet.

Svenska företags etableringar i Brasilien

1.3 Problembakgrund

Handeln mellan Sverige och Brasilien har funnits sedan 1890-talet; däremot hade svenska företag svårigheter att exportera till Brasilien fram till 1990-talet (Cronstedt, personlig intervju, 2009). Svenska företag blev tvungna att etablera sig i Brasilien då importering till landet var begränsad och dyr. (Cronstedt, personlig intervju, 2009). Trots exportproblemet, hade de svenska företagen upptäckt en marknad med stor potential som inte var helt utnyttjad. Från och med 1990 har Brasilien gått genom en ekonomisk reform, med syfte att skapa förutsättningar för en ekonomisk tillväxt. Reformen på 1990-talet präglades av stora förändringar i den ekonomiska och politiska miljön som ledde till en importboom och utveckling av export i landet (www.fazenda.gov.br). På grund av hög inflation och stora budgetunderskott, infördes 1994 ett nytt ekonomi-reformprogram, Real Plan, som innebar byte av valuta. Dess huvudsakliga uppgift var att minska inflationen och stabilisera ekonomin. Trots en relativ återhämtning av tillväxten inom ekonomin, har Brasilien upplevt en nedgång mellan år 1997 och 1999 på grund av de asiatiska och ryska kriserna. Kriserna ledde till svängningar i dollarkursen och obalans i den brasilianska valutan. Detta orsakade en höjning av priserna på importerade varor som blev löst med ett ekonomiskt paket som bland annat innehöll avregleringen av valutamarknaden, införande av inflationsmålet, monetära system samt en strukturreform i välfärdssystem (www.deloitte.com). Sedan dess har den brasilianska valutan stabiliserats och Brasiliens ekonomi utvecklats. Under de senaste åren har landet utökat sin närvaro i världsbilden och ses ibland som ett framtidsland.

Den brasilianska marknaden har, trots komplicerad byråkrati och korruption, utvecklat sig och har kunnat erbjuda möjligheter till svenska företag inom flera affärsområden (Country Report & Landsöversikt, 2009). Svenska företag i Brasilien expanderar i snabb takt. Detta har bidragit till att São Paulo utvecklats till en ”svensk” industristad (www.swecham.com.br).

1.4 Problemområde

Brasilien har utvecklat sig ständigt under de senaste åren vilket har lett till att landet har blivit en viktig handelspartner till Sverige. Men affärsutbytet har endast skett i hög grad under de senaste två decennierna. Därför antar författarna att Brasilien endast har visat en liten del av sin totala potential. Det har väckt författarnas intresse för att undersöka hur svenska företag har utfört sina internationaliseringar och etableringsprocesser i Brasilien. Med denna bakgrund har författarna som avsikt med detta arbete att svara på följande fråga:

- Hur har internationaliseringen samt etableringsprocessen gått till för de svenska företagen i Brasilien?

1.5 Syfte

Med hjälp av denna uppsats avser författarna att visa hur en internationalisering och etableringsprocess kan se ut för ett svenskt företag i Brasilien. Författarna har även undersökt rådgivarnas syn på internationalisering samt etableringsprocess och hur den bör gå till. Med rådgivare menar författarna den svensk-brasilianska handelskammaren, Exportrådet och SouthPartner konsultföretag.

Svenska företags etableringar i Brasilien

1.6 Målgrupp

Detta arbete vänder sig till företag som är intresserade att etablera samt expandera sina verksamheter i Brasilien, intressenter inom ämnen som internationalisering och utlandsetablering samt högskolestudenter och lärare i företagsekonomi.

1.7 Avgränsning

Författarna har valt att avgränsa sig till att undersöka ett svenskt företag¹. Atlas Copco som har internationaliserat sig och bedriver verksamheter i olika länder. Företaget tillhör industribranschen och har varit verksamt i landet i åtminstone fem år. Anledningen till detta är att företag som verkat i landet länge har erfarenhet av marknaden och har stött på motgångar inom ekonomin under internationaliseringen och etableringsprocessen. Dessutom har författarna avgränsat sig att undersöka tre valkända organisationer som hjälper svenska företag att komma in på den brasilianska marknaden. Dessa är den Svensk-brasilianska handelskammaren, Exportrådet och konsultföretag SouthPartners. För att kunna bevisa signifikativa förändringar i handelsmönster, har författarna tittat på komparativa fördelar genom att använda ett tidsperspektiv på tjugo år tillbaka. Det innebär att författarna samlade in data från år 1990 till 2010 för att kunna tydligt visa förändringar av importutvecklingen i Brasilien. Vår studie omfattar ett stort och välkänt företag som arbetar inom anläggningsindustrin.

¹ Författarna hade två företag i början men efter intervju genomförande bestämdes det att använda endast ett företag.

2. Teori och referensram

Den här delen av uppsatsen innehåller en beskrivning av valda teorier för att kunna beskriva företagsetablering i Brasilien. Först presenteras internationaliseringsprocessen som en helhet för att sedan förklara modellens fyra variabler. Därefter beskrivs etableringskedjan och de olika etableringsalternativen. Slutligen framställs betydelse av nätverkskontexten.

2.1 Internationalisering

Internationalisering innebär företag som kommer in på främmande och ibland okända marknader (Johanson, Blomstermo och Pahlberg, 2002). Carlson (1966) skriver att internationellt företagande har två grundläggande kännetecken. De innehåller den transcendensen av politiska och kulturella gränser och de gör företag beroende av mer än en uppsättning av miljöfaktorer (Carlson, 1966). Begreppet internationellt handlar om ett företag gentemot utländska aktiviteter och genomförandet av affärer utomlands. Företagen utvecklas på den inhemska marknaden och internationalisering är en följd av enskilda beslut. De främsta hindren minskas genom stegvis beslutsfattande och genom "learning by doing". Den uppfattade risken i marknadsinvesteringar minskar och internationaliseringen fortsätter stimuleras av ett ökat behov av att kontrollera försäljningen, det ökade utbudet och efterfrågan för att utvidga operationer utomlands (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Ett företag som kallas internationellt behöver genomföra transaktioner mellan två eller flera länder och för att kunna vara internationella brukar verksamheterna vanligtvis vara stora och rika. De flesta företag och ekonomin påverkas av dagens globala händelser (Eckerbom, Karlsson och Storsten, 2008). Globalisering som av många anses vara den oundvikliga vägen inför framtiden blandas ofta ihop med begreppet internationalisering som hänvisar till den ökande betydelsen av internationell handel, internationella relationer, fördrag och allianser. Basenheten förblir nationen men även relationerna mellan nationerna blir allt mer nödvändiga och viktiga (Johanson och Vahlne, 1977). Enligt Johanson och Vahlne (1977) är beslutet att internationalisera sig och ge sig in på en utländsk marknad i huvudsak en fråga om att hitta rätt och kostnadseffektiv strategi som kan ge bästa möjliga avkastning på investeringen.

2.1.1 Internationaliseringsprocess

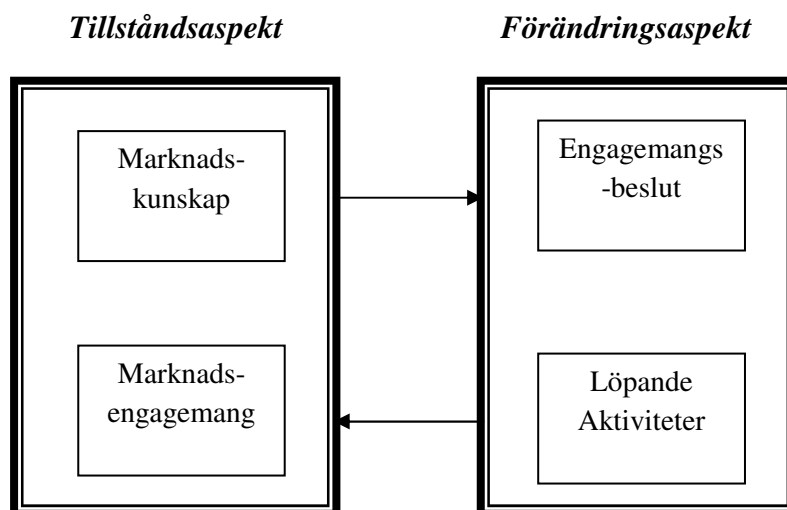
Internationaliseringsprocessen för ett tillverkande företag sker på följande sätt: Det första steget är beslutet att gå in på en ny marknad följt av en snabb etablering av en produktionsanläggning. I denna inledande fas av anläggningen bör allt eller nästan allt som är möjligt importeras på grund av ett globalt nätverk av leverantörer. Det sista steget avgörs av det uppsatta strategiska målet med verksamheten (Naldi, 2009). Antingen kommer importeringen att fortsätta i lika stor skala eller så kommer det att försökas organisera en komplett organisation i landet (Johanson & Vahlne, 1990). Faktorer som påverkar internationalisering är: graden av nätverk, typ och struktur av nätverket kring företaget, kunskapsnivån, den samlade erfarenheten av etablering på utländska marknader, typ av marknad, egenskaper på marknaden och graden av engagemang, det vill säga en hel organisation kommer att byggas upp eller så räcker det med import (Eckerbom et al., 2008).

Svenska företags etableringar i Brasilien

2.1.2 Uppsala modellen

Det finns flera teorier som behandlar internationaliseringsprocesser men den mest kända är Uppsalamodellen (Agndal, 2004). Modellen förutsätter att den internationella expansionen kan beskrivas som ett antal sekventiella steg om ökande engagemang. Dessa steg gäller organisatoriska strukturer inom vilka internationella aktiviteter äger rum samt utländska marknader där företaget är verksamt (Agndal, 2004).

Uppsalamodellen beskriver internationalisering av företaget som en process där företaget successivt ökar engagemanget. Den bygger på fyra centrala begrepp: *marknads engagemang*, *kunskap om marknaden*, *löpande aktiviteter* och *engagemang beslut*. Dessa fyra begrepp är sedan indelade i tillståndsaspekter och förändringsaspekter. De två statliga aspekterna är marknadsengagemang, som är det medel som anslagits till utländska marknader, marknadskunskap som är kunskapen om utländska marknader och verksamhet som ägs av företaget vid en given tidpunkt. De två förändringsaspekterna är nuvarande verksamheter och beslutsengagemang. De fyra centrala begreppen hänger ihop och påverkar varandra, samt lika beroende av varandras existens som anges nedan. På detta sätt kan processen ses som tillfälliga cykler (Eckerbom et. al., 2008). Grundläggande mekanism av internationalisering illustreras i figuren nedan.



Figur 1: Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell (Johanson och Vahlne, 1977:26)

Tillståndsaspekter:

För att se hur internationaliserat ett företag är pratar man om tillstånd där man har marknadsengagemang och marknadskunskap. Ett företag har en viss mängd resurser och åtagande som används i en ny marknad. Det hela styrs efter hur stort engagemang ett företag har till marknaden. Modellen som även består av marknadskunskap visar att kunskap spelar en stor roll. Beslut som baseras på kunskap kan definieras på två sätt och dessa är kunskap som går att föras vidare och läras ut samt den objektiva kunskapen som samlas efter erfarenheter. Denna skaffas genom att arbeta med olika företag, sköta affärer och skapa olika samarbeten med varandra. Engagemanget blir starkare ju mer kunskap det finns om marknaden (Johanson och Vahlne, 1977).

Svenska företags etableringar i Brasilien

Förändringsaspekter:

Engagemangsbeslut på en utländsk marknad förekommer efter möjligheter och hot som kan finnas på marknaden. Företagen upptäcker dessa efter erfarenhet. Företag har personer som arbetar med analys av marknaden och räknar ut vilka möjligheter samt hot som finns. När ett företag är nytt på en marknad kan det vara svårt att få tag på rätt kunskap. Företaget måste ha i åtanke att detta är en process som kan ta en längre tid (Johanson och Vahlne, 1977).

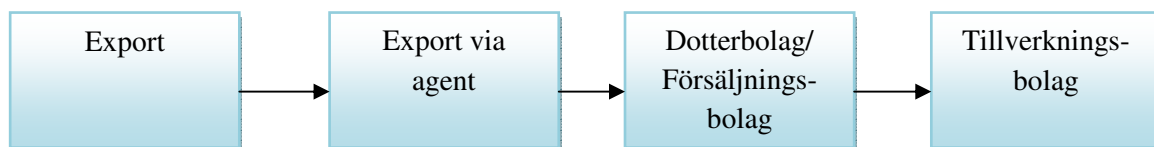
Processen utvecklas i ett samspel mellan utveckling av kunskap om utländska marknader och operationer och ett ökande engagemang av resurser till dessa marknader (Johanson, 1994). De centrala frågorna i modellen är hur organisationer lär och hur deras lärande påverkar deras investeringsbeteende (Forsgren, 2002).

Vid utsträckning av aktiviteter till nya marknader, är begreppet psykiskt avstånd användbar. Psykiskt avstånd definieras som summan av faktorer som hindrar informationsflödet till och från ett land. Dessa faktorer omfattar bland annat skillnader i språk, kultur, politiska system, utbildningsnivå och graden av industriell utveckling. Psykiskt avstånd är även relaterat till geografiskt avstånd. Men det finns undantag. Några länder som till exempel England och Australien ligger avlägsna från varandra men är nära när det gäller psykiskt avstånd (Vahlne och Wiedersheim-Paul, 1973).

Storleken på den potentiella marknaden anses vara den främsta faktorn för internationella insatser och marknads storlek tycks påverka beslut av företag att internationalisera sig (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973).

2.2 Etableringskedja

Företagens engagemang i enskilda länder kallas för etableringskedja och enligt Johanson et al. (2007) innehåller processen fyra steg:



Figur 2 Etableringskedjan, modifierad från Företags internationaliseringsprocess (Johanson et al., 2002:47)

Etableringskedja betyder att företag börjar med sporadisk export till ett särskilt land och därefter ordnar företaget en agent på plats. Nästa steg blir att företaget bygger sitt eget försäljningsbolag och i ett fjärde och slutligt steg börjar företaget producera i landet. Kedjan består av några steg som ett företag kan följa vid internationalisering. Varje steg betyder att företaget tillägnar sig något nytt vilket genom tiden går vidare till nästa steg i kedjan som gör att graden av marknadsengagemang samt marknadskunskapen ökar efter varje steg (Johanson et al., 2002).

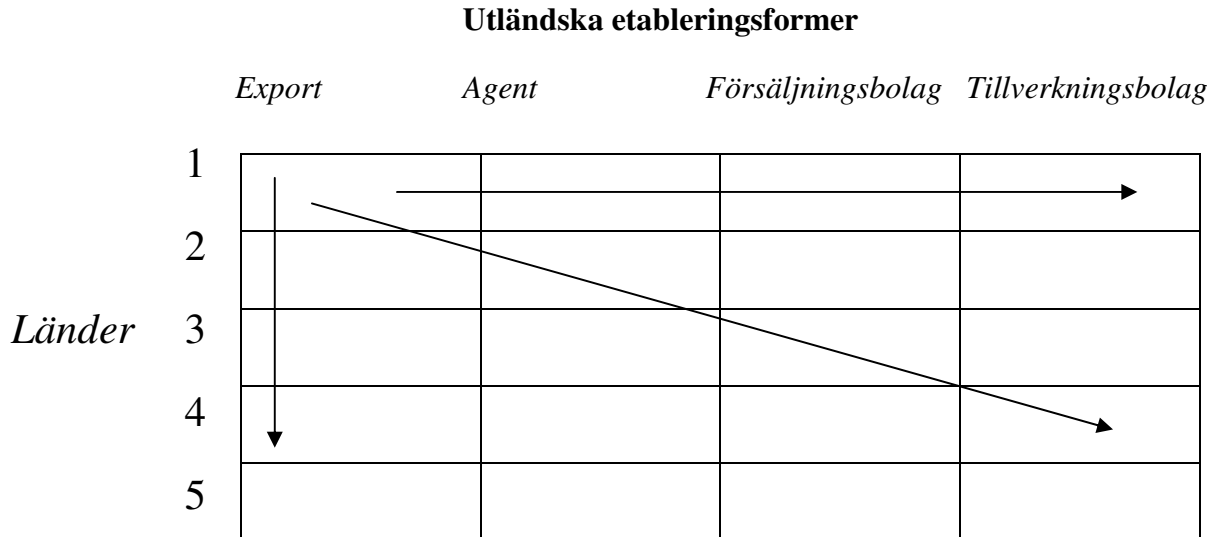
Enligt Johanson och Wiedersheim-Paul (1975) är de fyra stegen viktiga eftersom de är olika i fråga om graden av engagemang av företaget på marknaden. Etableringskedjan har sin utgångspunkt i internationaliseringsprocessens teori och precis som Uppsalamodellen tar

Svenska företags etableringar i Brasilien

erfarenhet och kunskap till en viss marknad som leder till ett större engagemang (Johanson et al., 2002). De fyra stegen i kedjan menar en gradvis ökning av resurserna åtaganden, som leder till helt olika marknadserfarenheter och kunskap för företaget. Det första steget innebär att företaget inte har gjort något åtagande av resurser till marknaden. Företaget saknar även en regelbunden informationskanal till och från marknaden. Det andra steget innebär att företaget har en anslutning till marknaden genom vilken man får relativt regelbunden information och ett visst engagemang för marknaden. Det tredje innebär en kontrollerad information som ges från marknaden till företaget. Under denna fas får företaget även direkt erfarenhet av resurs- påverkande faktorer. Det fjärde steget innebär ett ännu större engagemang (Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975).

Figur 2 nedan visar sambandet mellan etableringskedjan och psykiskt avstånd samt geografisk närhet till marknad som även styr etableringskedjan. Enligt Hörnell, Vahlne och Wiedersheim-Paul (1973) verkade företagen att ha en benägenhet att etablera sina första anläggningar i länder med lågt psykiskt avstånd från Sverige; det vill säga Danmark, Norge, Finland och Västra Tyskland representerade av nummer från 1 till 4, och endast gradvis tenderade företag att tränga sig in på avlägsna marknader representerade som nummer 5 (Hörnell et. Al., 1973).

”Etableringar görs först på psykiskt närbelägna marknader och därefter allt längre bort”
(Hörnell et al., 1973: 218)



Figur 3: Etableringskedjan och psykiskt avstånd (Johanson et al., 2002: 47)

Svenska företags etableringar i Brasilien

2.3 Etableringsalternativ

När ett företag bestämmer sig för att rikta in på en utländsk marknad uppkommer frågan om vilket etableringsalternativ som är bäst (Hill, 2001). Etableringskedjan föreslår fyra olika steg i etableringsprocessen. Andra författare som Hill (2001), Cavusgil, Knight, och Riensenberger (2008) samt Bradley (1995) föreslår flera olika etableringsalternativ. Författarna har bestämt att beskriva de etableringsformer som vi anser vara intressanta samt relevanta vid etablering i Brasilien.

2.3.1 Export

Exporten är den vanligaste formen av utomlandsetablering eftersom den innebär mindre grad av risker, kostnader och kunskap om utländska marknader (Cavusgil, Knight, Riensenberger, 2008). De flesta företag börjar sin export på det här sättet innan de ändrar till nästa etableringsstrategi (Hill, 2001). Export är ett bra sätt att testa den marknad företaget vill ge sig in i och öka sina intäkter och vinster (Hill, 2001). Fördelen med det är att export vanligtvis är den billigaste formen som undviker stora investeringar vid etableringens början i motsats till att starta upp ett tillverkningsföretag i värdlandet. Det andra är att exportering hjälper företaget att få erfarenhet inom en viss marknad. Nackdelar är att höga transportkostnader samt tariffkostnader kan göra exporten olönsam och då kan exporten inte vara så lämplig i länder där tillverkningskostnader är lägre. En annan nackdel förekommer om företaget utnyttjas av en agent. Agenter säljer oftast produkter från konkurrerande företag vilket leder till att företagsförsäljning inte blir så stor som den hade varit vid direkt försäljning (Hill, 2001).

2.3.2 Licensering

Licensiering innebär att ett företag säljer tillstånd till ett annat företag för att tillverka sina produkter. Licenstagaren betalar en avgift, royalty, till licensgivaren som ger rätt till immateriella egendomar som patent, formler, mönster och varumärke under en viss period. Licenseringen är mest lämplig för företag som saknar kapital för att komma in på en ny utländsk marknad (Root, 1994). Licensieringen innebär lägre kostnader samtidigt som man undviker risker relaterade till etableringen i nya länder. Som nackdel erhåller företag mindre kontroll över produktionen, marknadsföringen och strategin. En annan nackdel är att genom licenseringen kan licenstagare inte använda vinsterna i ett land för att stödja konkurrenskraftiga försök i ett annat. Den tredje nackdelen är att risken relaterad till företaget kan förlora kontroll över sin teknologi och över sina produktionsmekanismer som används som konkurrensmedel (Hill, 2001).

2.3.3 Direktinvestering (Foreign Direct Investment)

Utländsk direktinvestering är en internationaliseringsstrategi i vilken företaget upprättar en fysisk närvaro genom inköp av tillgångar som kapital, teknologi, arbetskraft, anläggningar och utrustning (Cavusgil et al., 2008). Utländska direktinvesteringar uppkommer när ett företag investerar direkt i anläggningar för produktion samt för att marknadsföra en produkt i ett främmande land (Hill, 2001). Den är den mest avancerade och komplexa utländska marknadsinträdesstrategin. Den innebär även en hög kontroll strategi för införande av utländska marknader eftersom företaget måste investera i eget eller aktiekapital i utlandet (Cavusgil et al., 2008). Bland andra skäl kan företaget vilja få tillgång till nya marknader och

Svenska företags etableringar i Brasilien

möjligheter, följa dess viktiga kunder, få tillgång till råvaror, få tekniskt och administrativa kunnande eller även minska produktionskostnader (Cavusgil et al., 2008). Det finns flera typer av utländska direktinvesteringar men de viktigaste är Greenfield, förvärv och fusion. Greenfield är en direktinvestering som görs för att bygga en ny anläggning, i motsats till att förvärva befintliga företag (Cavusgil et al., 2008). Förvärvet är en direkt investering som görs för att köpa ett befintligt företag eller en anläggning. Fusion är en speciell typ av förvärv där två företag enas om att bilda ett nytt och större företag (Cavusgil et al., 2008). Direktinvestering som inträdesmetod gynnar företag som utvecklar en rad av liknande produkter och är lämplig för nya produkter på långdistansmarknader (Bradley, 1995). Köpet av Ungers Lehel av Electrolux 1991 och dess förvärv av Brasiliens Refripar 1996 är ett exempel på utländska direktinvesteringar (Hill, 2001).

2.3.4 Joint Venture

Joint venture innebär att starta ett företag tillsammans med ett eller flera oberoende företag, många gånger för ett speciellt ändamål som till exempel Sony-Ericsson. Det som händer oftast är att varje företag äger en halv del av det nybildade företaget. Den här etableringsstrategin för att komma in på en ny utländsk marknad har blivit allt vanligare under de senaste åren (Cavusgil et al., 2008). Partnerskapet är mest fördelaktigt när företaget väljer en partner som redan är etablerad på den marknad man vill komma in på. Då kan företaget utnyttja den lokala partners kunskap om konkurrensen, landets kultur, språk, politiska systemen och affärssystemen (Hill, 2001). Samarbete möjliggör för det utländska företaget att få kunskap om marknaden, få tillgång till kunder och distributionssystem samt för att uppnå större kontroll över den lokala verksamheten (Cavusgil et al., 2008). Kostnader minskas eftersom de delas mellan två eller flera företag. Joint Venture kan även hjälpa företag att övervinna politiska hinder vid etablering (Hill, 2001). Men att ha två eller flera företag tillsammans innebär också vissa risker. En nackdel är att företaget eventuellt måste dela sin unika teknologi och kunskap med andra företag. Men problemet kan minskas genom överrensommelser och avtal. En annan nackdel är att det kan uppstå konflikter mellan de olika parterna (Hill, 2001).

2.3.5 Dotterbolag

Att starta upp ett dotterbolag är det mest avancerade steget i etableringsprocessen. Det betyder att moderbolaget äger hela det nya företaget. Etableringssättet kan bestå av att företaget antingen grundar ett helt nytt bolag eller att företaget anskaffar ett tidigare etablerat bolag. Företagen som har valt en av dessa två alternativ, är vanligtvis stora (Molnár, 1990). *High-tech* företag väljer att etablera sig med dotterbolag eftersom detta etableringsalternativ minskar risken att kärnkompetenser sprider sig utanför företaget. En annan fördel är att moderbolag får bättre kontroll över sina operationer utomlands. Att starta ett dotterbolag är dock det dyraste etableringsalternativet. Moderbolaget måste då bära hela kostnaden och alla risker det medför att inrätta operationer utomlands (Hill, 2001).

2.4 Val av marknad vid internationalisering

Att välja mellan olika länder vid utomlandsetablering kan vara ett svårt beslut att ta. Ett lands potential kan bero på vilken typ av produkt ett företag producerar. Geografiska, politiska och legala faktorer, befolknings storlek och inkomst och andra faktorer är även avgörande vid landsvalet (Kotler et al., 2008). Innan ett företag bestämmer vilka utlandsmarknader de ska rikta in sig mot, är det viktigt att estimerar nuvarande marknadspotential och göra en prognos av den framtida marknadspotentialen (Flodhammar, Mörnlid, Nordensvärd, Öhrman, 1994).

2.4.1 Den ekonomiska miljön

Den ekonomiska miljön är en viktig faktor för att bedöma marknadens potential och möjligheter (Hollensen, 2007). Kotler et al. (2008) nämner två faktorer som påverkar ett lands attraktivitet och det är den industriella strukturen och inkomstfördelningen. Några länder är självförsörjande eller råvaruekonomier, därför erbjuder de få möjligheter på sin marknad. Det finns däremot industriella ekonomier, som utgör rika marknader för olika typer av varor (Kotler et al., 2008). Hollensen (2007) skriver att inkomst och förmögenhet hos landets befolkning även är viktiga mått eftersom de avgör människors köpkraft. Länder och marknader kan vara i olika stadier av ekonomisk utveckling, varje etapp innebär olika egenskaper. Dessutom är landets valutakurs en viktig faktor. Devalvering sänker priserna på ett lands export och ökar priset av landets import. Omvärdering har motsatt effekt, därför föredrar förvaltarna att växelkurserna ska vara stabila. Stabila priser förbättrar tillförlitligheten av ekonomiska planeringar, inklusive kassaflödesprognoser (Hollensen, 2007).

2.4.2 Den politiska/legala miljön

Den politiska miljön består av lagar, statliga myndigheter och påtryckningsgrupper som påverkar och begränsar organisationer och individer i ett visst samhälle (Kotler et al., 2008: 947). Vid bedömning av ett främmande land måste företag ta hänsyn till landets politiska oro. Företaget bör utvärdera landets politiska risker så som expropriation, nationaliseringsnivå och restriktioner mot import och/eller export. En regering kan stödja eller motverka internationell verksamhet genom dess investeringspolicy. Tariffer kan ibland användas som ett hinder för internationell handel. Internationell handels liberalisering under det senaste decenniet har lett till en betydande minskning av tariffära hinder. Därför använder regeringen allt mer icke-tariffära handelshinder (Hollensen, 2009).

2.4.3 Den kulturella miljön

Den kulturella miljön består av institutioner och andra krafter som påverkar samhällets grundläggande värderingar, uppfattningar, preferenser och beteenden (Kotler et al., 2008). Kultur är en självklar källa till skillnader. Vissa kulturer är lättare att hantera än andra. Ett stort problem kan vara att förstå de underliggande attityder och värderingar av köpare i olika länder. Sättet som människor lever tillsammans, påverkas av region, utbildning, familj och referensgrupper. Det påverkas även av juridiska, politiska, ekonomiska och teknologiska krafter. En kultur omfattar kulturella aspekter på olika nivåer såsom nationell kultur, näringslivs/industriell kultur, företagskultur och individuell kultur. Bland andra kulturella aspekter är ett lands språk nyckel till dess kultur. Att lära sig språket betyder att lära sig ett lands kultur (Hollensen, 2007).

2.5 Nätverksperspektivet

I ett nätverk är aktörer de som utför aktiviteter och kontroll av resurser, individer, grupper av individer, delar av företag, företag och grupper av företag (Håkansson och Johanson, 1992). Nätverksperspektivet menar att alla aktörer i ett nätverk, är mer eller mindre aktiva, och att etableringen av nya relationer och utveckling av gamla relationer är resultatet av interaktionen mellan dessa aktiva aktörer. För att den som är utanför ska kunna gå in i ett nätverk krävs det att de andra aktörerna är motiverade att engagera sig i interaktionen. Det är något som är resurskrävande och det innebär att flera företag måste anpassa sina sätt efter att utföra aktiviteter. Utländsk marknads- eller nätverksinträde kan vara resultatet av interaktionsinitiativ som tas av företag som ligger ”innanför” ett visst landsnätverk (Johanson och Vahlne, 1990). Sannolikheten är större att inträde på en utländsk marknad uppkommer för ett företag inom nätverket. Nätverken inom ett land expanderar även utanför landets gränser. Det antas att det finns skillnader mellan länderna när det gäller internationella utbyggnader av näten i ett visst land. Likaså antas det skillnader mellan produkter när det gäller internationalisering av relevanta nätverk. Det kan också förväntas att den internationella expansionen av dessa nätverk har stora konsekvenser för internationalisering av företaget (Johanson och Vahlne, 1990) .

När det gäller internationaliseringen av ett företag, betyder nätverksperspektivet att det internationaliserade företaget är först engagerat i ett lokalt och inhemskt nätverk. Internationalisering innebär, att företaget utvecklar affärsrelationer i form av nätverk i andra länder. Detta kan uppnås, enligt Johanson och Mattsson (1988) genom:

- 1- Etablering av relationer i landets nätverk som är nya för företaget, det vill säga internationell expansion;
- 2- Utveckling av relationer innanför dessa nätverk, till exempel penetration;
- 3- Sammankoppling av nätverk i olika länder, exempelvis internationell samordning.

Ett företags relationer kan utnyttjas som en bro till andra nätverk som i fallet av företag som är inblandade i internationella affärsrelationer. Dessa relationer kan hjälpa företaget att komma in i ett nätverk i andra länder (Sharma & Johanson, 1987).

Svenska företags etableringar i Brasilien

2.5.1 Det industriella nätverksperspektivet

Empiriska studier gjorda av Håkansson och Johanson (1992) samt Johanson och Mattsson (1987) har visat att företag på industriella marknader utvecklar och bevarar varaktiga relationer med andra företagsaktörer. Individer, delar av företag och grupper av företag bildar relationer som utvecklas genom samverkan där parterna bygger upp ett ömsesidigt förtroende och kunskap. Denna samverkan leder till ett starkt engagemang i relationer och parterna blir beroende av varandra (Johanson & Mattsson, 1987). Dessa relationer är anslutna via nätverk som utvecklas som en följd av samverkan mellan företag. Vissa företag är engagerade i ett nätverk av affärskontakter som innehåller ett antal olika företag, kunder, kundernas kunder, konkurrenter, första- och andrahandsleverantörer, distributörer, agenter och konsulter samt lagstiftande och andra offentliga organ. Industrier kan ses som nätverk av affärsrelationer som innehåller ett antal olika företagsaktörer. Industriella nätverk kan variera från land till land. De kan vara mer eller mindre internationellt beroende på anslutningarna mellan nätverk i olika länder som är mer eller mindre omfattande (Johanson & Vahlne, 1990).

2.5.2 Relationernas/bandens karaktär

Bandens karaktär i ett nätverk är en fråga som berör de involverade företagen, detta gäller för tekniska, ekonomiska och juridiska band. I stor sträckning är banden dock bildade av personer som är engagerade i affärsrelationer, exempelvis i form av sociala och kognitiva (psykologiska) band (Johanson och Vahlne, 1990). Både industrier och länder skiljer sig när det gäller betydelsen av företagsrelationer och personliga relationer. Men det är den personliga relationens påverkan som är starkast i början av etableringen av relationer (Johanson & Vahlne, 1990). Den överensstämmer med Simmons och Smiths (1968) påstående att kosmopoliter eller internationalister (med erfarenhet av utlandet) är ofta omfattande i de första stegen utomlands. Senare i processen blir rutiner och system viktigare.

2.5.3 Betydelse av sociala nätverk eller personliga kontakter

Hertz och Mattsson (1998) skriver att sociala nätverk i form av personkännedom och personliga kontakter skapar tillträden till marknadsnätverk som stöder företagets utveckling av sitt internationella företagsnätverk. Tidigare kännedom kan skapa förtroende i samband med etablering av relation mellan företag. Vid etablering av kontakter med utländska företag är personer som har ett internationellt socialt nätverk av stor betydelse i introduktionsfasen. Att bygga förtroende är en avgörande faktor i sociala nätverk (Hallén, Johanson och Seyed-Mohamed, 1991).

Sociala nätverk innebär viktiga fördelar för företagare. Nätverk ger dem möjlighet att utöka sin vidd. Interpersonella relationer som ägare och förvaltare har med andra är lika viktiga för andra företagsnätverk. Organisationer är förenade genom relationer mellan "boundary spanners" och i det här sammanhanget är alla interorganisatoriska nätverk även sociala nätverk. Nätverken möjliggör för dem att utöka sitt verksamhetsområde, spara tid, och få tillgång till resurser och möjligheter som annars skulle vara otillgängliga. Företagare som går in i ett område som är okänt söker vanligtvis råd och resurser. Sociala nätverk ses som ett sätt att få tillgång till värdefulla resurser, för att maximera ekonomiska vinster och få teknologisk know-how (kunskap användbar i näringslivet). Starka band är byggda på intim vänskap och långvariga relationer. Från en social inneslutnings perspektiv, är förtroende en egenskap av

Svenska företags etableringar i Brasilien

förhållandet snarare än själva personen. Att skapa förtroende är vanligtvis svårt vid långa sträckor på grund av behov av kontakt ansikte mot ansikte. Personliga kontakter uppmuntrar till informell kommunikation av idéer och till att de teknisk och marknadsinformation sprids ständigt mellan aktörer i en region och bygger väg för nya möjligheter och företag (Staber, Schaefer och Sharma, 1996).

3. Metod

I det här avsnittet framställs vilka tillvägagångssätt som författarna har använt sig av. Först framställs valet av perspektiv, därefter beskrivs val av metod och motiveras valet av respondenter och hur insamlingen av data har gått till. Slutligen avhandlas källkritik.

3.1 Val av perspektiv

Vi har valt att skriva vår uppsats utifrån två olika perspektiv. De olika perspektiven omfattar olika infallsvinklar och synsätt hos moderbolag och rådgivare som i detta fall är handelskammaren, Exportrådet och ett konsultföretag. Författarna önskar att visa hur internationaliseringen och etableringsprocessen i Brasilien kan ske utifrån två olika sidor. Det första är att forska hur internationalisering och etablering kan ske från moderbolags sida. Det andra perspektivet är, via Exportrådet, handelskammaren och konsultföretaget visa deras syn hur en internationalisering samt etableringsprocess kan gå till.

3.2 Val av metod

Kvalitativa metoder innebär en forskningsstrategi som lägger tonvikt på ord istället för siffror i insamlingen och analys av data (Bryman och Bell, 2005). Kvalitativ forskning karakteriseras för stor grad av öppenhet för ny information, för det som är överraskande och närheten till studieobjekten (Jacobsen, 2002). Den omfattar ett induktivt synsätt när det gäller sambandet mellan teori och praktisk undersökning, där vikten ligger på att pröva teorin (Bryman & Bell, 2005). Det innebär en strategi som utgår ”från empiri till teori” (Jacobsen, 2002:35).

Kvantitativa metoder innebär en forskningsstrategi som betonar kvantifiering när det handlar om insamling och analysering av data (Jacobsen, 2002). Kvantitativa metoder hjälper att analysera data och information fått på tal och siffror (Bryman och Bell, 2005). Kvantitativ forskning har som fördel lätt tillgänglighet till information och hög extern tillämplighet (Jacobsen, 2002). I huvudsak betonar en deduktiv synvinkel på förhållandet mellan forskning och teori där vikten läggs på att framkalla information. Induktiv ansats innebär att forskarna går ”från teori till empiri” (Jacobsen, 2002:34).

Båda metoder innebär för- och nackdelar. Kvalitativa ansatsen anses vara mer öppen till ny information. Som kritik står att det är ingen forskare som kan vara helt öppen när det gäller ansatser till datainsamling och att den kvalitativa ansatsen karakteriseras för sina brister av objektivitet och struktur (Jacobsen, 2002). Enligt Bryman och Bell (2005) är ord inte så enkla att analysera jämfört med tal och siffror. Kvantitativa metoder kritiserar för sin stora distans mellan undersökare och den som undersöks, för att reducera människor till objekt och för att ange ett falskt intryck på objektivitet (Jacobsen, 2002). Enligt Bryman och Bell (2005) innehåller mätprocessen en falsk uppfattning av tillförlitlighet och riktighet. Att metodansats ger en fragmenterad och mindre bild av kontexten. Kvalitativa och kvantitativa ansatser konkurrerar inte med varandra, utan den ena kompletterar den andra. Ofta kan de stötta varandra ömsesidigt. Både ger riktig och grundläggande upplysning, men av olika sorter och innehåll. Eftersom båda metoder har sina för- och nackdelar, representerar de två olika forskningsstrategier som kan samlas in i samma undersökning. Därmed kan en metod begränsa nackdelar av den andra (Jacobsen, 2002).

Svenska företags etableringar i Brasilien

Uppsatsen omfattar en kvalitativ forskning av ett svenskt företag i Brasilien. Det innebär att författarna ligger tonvikt på ord istället för siffror i insamling och analys av data. Författarna följer den så kallade induktiva datainsamlingen och har utgått från empiri till teori i genomförande av undersökningen. Den kvalitativa metoden innehåller individernas inställning av den sociala verklighet som är av stort intresse för oss att studera. Författarna har inte använt sig av kvantitativ forskning, vilket innebär analys av tal och statistik.

Kvalitativ metod ger information av direkt tillämplighet med hänseende på undersökningens syfte, och kommer därför att vara den viktigaste metod för denna uppsats. Genom att använda denna metod, kommer författarna att få större inblick på studieområdet, att koppla existerande kunskaper till teoretisk referensram och till verkligheten (Björklund & Paulsson, 2003).

3.3 Val av företag

Författarna har kontaktat handelskammarens representant i Sverige som är kunnig inom internationalisering och etableringsprocess. Därefter fick vi tips och idéer om vilka företag som var intressanta att undersöka. Vi gick igenom en lista som vi fick över svenska företag i Brasilien och inom handelskammarens hemsida på webben och hittade några mejl adresser på kontaktpersoner i dessa företag. Efter att ha kommit i kontakt med en representant på ett av företagen, försökte vi även med ett annat företag. Efter första intervjun, fick vi nya idéer och impulser om vilka företag vi kunde kontakta.

Författarna har använt sig av *tillgänglighetskriteriet* vid val av företagen. Det innebär, enligt Christensen (2001), att det finns en grupp som går att identifiera och komma fram till genom urval ur register, som exempelvis deras namn, adress eller telefon. Det lämpar sig bäst i vårt fall då valet av företag fick ske genom att kontakta i första hand de företag som fanns i handelskammarens register genom att besöka deras hemsidor och sända mail till dessa. Författarna skickade ut mail till femton företag: moderbolag respektive dotterbolag såsom ABB, Alfa Laval, Arla Food, Astra Zeneca, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, SAAB, Sandvik, Scania, Skandia, SKF, Tetrapak, Trelleborg, och Volvo. Vi har valt de företag som var villiga att medverka i undersökningen och bidra med information.

Dessa företag blev Atlas Copco och Electrolux. Efter att ha tittat genom insamlad data som författarna mottagit från respektive företag beslutades det att Electrolux inte längre kunde vara ett undersökningsobjekt på grund av otillräcklig information. Därefter bestämde författarna för att ta bort fakten om företaget. Genom att titta på ett företag i anläggning- och gruvutrustningsindustri branschen ser man hur en internationalisering samt etableringsprocess av ett svenskt industriföretag kan gå till. Företaget anses vara väletablerat och erfaret eftersom det har funnits på marknaden sedan länge. Författarna bestämde sig för att utforska ämnena internationalisering och etablering och att undersöka hur etableringsprocessen har gått genom åren. Författarna avgränsade sig till ett svenskt företag som har bedrivit internationellt företag i minst fem år. Författarna anser att verksamheter som har varit på marknaden under en period mindre än fem år, kan bli svåra att bedöma om företagen är framgångsrika. Efter en fem års period kan det vara lättare att värdera deras etableringsprocess, då de har haft möjligheten att få större kunskap, insyn och anpassning till

Svenska företags etableringar i Brasilien

marknaden. En annan avgränsning som författarna hade gjort var att företaget ska ha gjort flera utlandsetableringar samt ha dotterbolag i Brasilien. Avsikten är att se hur dess internationalisering och etableringsprocess har skett och hur har det gått genom åren.

3.4 Val av respondenter

För att välja respondenter valdes *snöbollsmetoden*. Det innebär att författarna inte hade något förbestämt kriterium i början av forskningen. Metoden betonar en stor grad av flexibilitet (Jacobsen, 2009). I båda företagen har intervjuer skett med *förstahandskällor*. I syfte att kunna stärka uppsatsens förtroende har författarna säkerställt sig att de flesta respondenter varit involverade i processen. Författarna har valt att avgränsa valet av respondenter till personer som var direkt inblandade i internationaliserings- och etableringsprocesser mellan Brasilien och Sverige. Information från personer som inte direkt var närvarande vid processen, så kallade *andrahandskällor*, har även blivit använt när det saknades en ansvarig (Jacobsen, 2009). En person från varje företag har intervjuats samt en ansvarig från handelskammaren i Stockholm, en praktikant från Exportrådet och en chef på ett konsultföretag (se bilaga 1). Författarna har lyckats att få kontakt med personer som VD marknadsförare, press ansvarig, informationschef, affärsutvecklingschef och exportansvarig. Den avgränsningen stämmer överens med Backman (1998) som skriver att valet av informanter vid kvalitativa ansatsen syftar att medge ökad uppfattning och kännedom.

3.5 Datainsamlingen

3.5.1 Tillvägagångssätt

Inom en undersökning skiljer man sekundärdata från primärdata. Sekundärdata innebär att vi samlade in information som tidigare fanns. Sekundärdata innebär att det inte är forskarna som samlar in upplysningar direkt från källan utan information är redan insamlad sedan tidigare av andra författare för olika avsikter. Användning av primärdata innebär att författare samlar in information för första gången genom att ta direkt kontakt med den primära informationskällan (Jacobsen, 2002).

Författarna använde primärdata i arbetet i form av personlig intervju och intervjuguide. För att skaffa oss förståelse av ämnet använde vi sekundärdata i form av litteraturstudier, vetenskapliga artiklar och rapporter. Denna insamlingsmetod av sekundärdata är en så kallad *dokumentundersökning*. Det innebär ord, tankar och redogörelser som har insamlats eller nedskrivits av andra undersökare än författarna (Jacobsen, 2002).

Efter att ha valt ämnesområde gjordes en omfattande litteratursökning. Författarna började samla in sekundärdata genom att söka efter tidigare forskningar och allmänna fakta inom ämnet internationalisering och etableringsprocess i Brasilien samt att hitta tillämplig teori anpassad till problematiken. Medan arbetet med tidigare uppsatser pågick söktes kompletterande information. En del av teorin som använts kommer från artiklarna använda i kursen Internationellt företagande. Vid sökning av teoretiska källor användes flera elektroniska databaser såsom Business inside, Emerald och JSTOR. Litteraturundersökning gjordes via Mälardalens högskolas bibliotek, Västerås stadsbibliotek och via LIBRIS för att kunna hitta användbart material från andra orten. Sökord använda var "Internationalisering",

Svenska företags etableringar i Brasilien

”Utlandsetablering”, ”Internationellt företag”, ”Nätverk” och ”Internationell marknadsföring” på engelska och på svenska. Sökningar gjordes både på orden var för sig och i kombinationer med andra ord. Även sökningar på Uppsalamodellen och etableringskedjan gjordes. De källorna som hittades ledde till vägledningar om nytt material. Tidigare uppsatser blev använda som kompletterande källor. Data insamlad under dokumentundersökning hjälpte författarna att få en bättre kännedom om problemställningen och gav författarna en bakgrund för att formulera intervjufrågor och genomföra intervjuerna. Därefter har författarna använt sekundärdata dels för att analysera problemet dels för att fastställa reliabiliteten i egna resultat. Fördelen med primärdata är att författarna lyckats att samla in den information som är mest aktuell och relevant till problemet. Dessutom blir materialet mer trovärdigt. Nackdelar är att metoden är dyr och tidskrävande. Sekundärdata är mer kostnads- och tidseffektivt men som nackdel finns det att informationen kan vara inaktuell och att användbar data kan saknas (Andersson, Carlsson, Christensen och Haglund, 2001).

Enligt Jacobsen (2002) finns det fyra olika metoder inom den kvalitativa insamlingen av data: observation, den individuella, öppna intervjun, gruppintervju och dokumentsökning. *Observation* innebär att man samlar in information genom att observera någons inställning vid olika situationer. Metoden är lämplig när man verkligen är intresserad att registrera någons beteende, vilket inte stämmer med uppsatsens syfte. Författarna fick då välja mellan gruppintervju och personlig intervju. *Gruppintervjun* innebär att man intervjuar en grupp av personer samtidigt och vill ha synpunkter, enighet och oenighet inom en grupp. Den var i vårt fall omöjlig eftersom våra respondenter inte finns på samma plats. Istället valde författarna att använda sig av *den individuella, öppna intervjun*. Jacobsen (2009) hävdar att insamlingsmetoden lämpar sig bäst då få enheter undersöks, man vill förstå den enskilda undersökningsenhetens inställning samt när man är intresserad av hur individen tolkar och inser ett speciellt fenomen. Detta passar ihop med vad författarna vill uppnå; att intervju personer som är direkt relaterade till företagets etableringsprocess.

Intervjusituationer erhåller *personlig intervju* där intervjuare styr och leder diskussionen, men respondenten är även aktiv och svarar på frågor; *telefonintervju* där respondenter svarar på frågor via telefon. Intervju kan även ske via mail där intervjuare skickar en del frågor via mail till respondenten. (Christensen, et al., 2001). Fördelen med ansikte mot ansikte intervjuer, så kallad personlig intervju är att de är mer flexibla. Intervjuare får chansen att förklara eventuella oklarheter och utnyttja tillfället för att ställa följdfrågor (Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, 2008). Enligt Jacobsen (2009) får intervjuare även ställa mer komplicerade frågor, ha större kontroll över intervjusituationen och visa material. Nackdelar består av hög kontaktkostnad mellan intervjuare och respondenten och det tar lång tid att realisera (Jacobsen 2009). Enligt Christensen et al. (2001) har telefonintervjun som fördel att den går fort att genomföra. Frågorna kan följas upp i rätt ordning och man kan även tillägga några frågor. Som nackdelar finns det att i vårt fall skulle det bli resurskrävande att ringa till företag i Brasilien och intervju dem samt att man skulle missa en del information eftersom avståndet är stort mellan intervjuare och respondenten. Mejl intervju kan bli använt för att få fram stor mängd av information under låg kostnad. Fördelarna med denna metod är att det går snabbare då man inte behöver boka någon särskild tid utan kan bara mejla över frågorna och

Svenska företags etableringar i Brasilien

sedan invänta svar. Mottagaren får även tid på sig att tänka igenom frågorna samt att lämna utförligare svar. Författarna anser att denna metod är mer kostnadseffektiv då allt sker elektroniskt. Nackdelarna med denna metod kan vara att det inte blir någon personlig kontakt med mottagaren och kroppsspråket är viktigt då det visar känslor och reaktioner som inte syns över mejlintervju. Mottagaren kan välja att inte svara på en del frågor, även tolkningen av frågorna kan bli annorlunda än vad författarna tänkt ut som då kan leda till att utbytet över mejl blir mer komplicerat. Med den personliga kontakten hade man kunnat komma med följdfrågor som kompletterar under konversationen blir svårare över mejlkontakt (Bryman & Bell, 2003).

Frågorna ställda till företag och rådgivare baseras på de fyra variabler i Uppsala modellen och på utländska etableringsformer beskrivna under rubriken Teori och referensram. Vi försökte att ta med begreppen som *marknadsinvolvering*, *kunskap om marknad* och *nätverkskontext* i formulering av frågor, som exempelvis: ”Hur attraktiv är marknad?”, ”Vilken tidigare erfarenhet hade ni från denna marknad?” och ”Har tidigare eller befintligt nätverk påverkat val av etablering och marknad?” Frågorna karakteriseras som en följande sekvens av öppna frågor starkt knutna till varandra. Intervjuerna har fullföljts på ett semistrukturerat sätt. Det innebär att vi som intervjuare hade en lista med olika frågor inom temat, en så kallad *intervjuguide*. Ordningen på frågor kan då variera från intervju till intervju (Christensen et al., 2009). Frågorna anses vara tydliga, och förväntas få förklarande och beskrivande svar till varför företagen har valt Brasilien vid etableringsprocessen och vilka faktorer som har motiverat detta val. I ett försök att kunna få en bättre bild av företagets etablering och utveckling av den brasilianska marknaden, finns det möjligheten för flera svar på samma frågor. Respondenterna var inte bundna till några svarsalternativ som var bestämda i förväg utan de hade möjlighet att uttrycka sina åsikter och dela sina erfarenheter frivilligt (Christensen et al., 2009). Motiv till detta är att författarna önskar få svar som är i stor sett relaterade till frågor men samtidigt ville vi lämna möjligheten för respondenter att kommentera kring ämnet. Varje intervju- och kontaktperson fick svara på en intervjuguide som var anpassad efter vilket yrke och erfarenhet personen hade från marknaden. Avsikten med detta är samtliga respondenter ska kunna svara på alla frågor samt att intervjuobjekten ska få en helhetsbild på vad författarna vill komma fram till med dessa specifika frågor.

3.5.2 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Två intervjuer har skett ansikte mot ansikte och en tredje har genomförts via mejl (se bilaga 1). Även en fjärde skulle ske över telefon men avbokades och intervjun skedde istället via mejl. Kontakten med rådgivarna har skett via mejl där vi skickade över våra frågor då dessa befann sig utomlands.

Vi började med att ta kontakt med Hugo Oljemark per telefon den 2 oktober 2009. Hugo är ansvarig för svensk-brasilianska handelskammarens kontor i Stockholm. Efter ett mycket trevligt och hjälpsamt bemötande och ett antal mejlkontakter, skickade han fakta om Brasiliens och Sveriges handelsrelationer samt en lista över de svenska företag som befinner sig i landet. Vi sände frågorna till ett antal företag som stod på listan samt handelskammaren, Exportrådet och den svenska ambassaden i Brasilien den 19 oktober.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Några företag svarade negativt när det gällde att hjälpa författarna med information, andra var mer behjälpliga och sände oss telefonnumret eller mejl till kontaktpersoner i Brasilien. I motsats till detta har nästan alla rådgivare svarat positivt och de var villiga att hjälpa till. Svenska ambassaden som skickade oss några rapporter om Brasilien och om utvecklingen av relationer mellan Sverige och Brasilien.

Vi formulerade två olika frågeformulär till moderbolag och till rådgivare. Dessa var ambassaderna, handelskammaren, konsultföretag samt Exportrådet. Vi skickade frågeformulären till rådgivare den 3 november 2009. Först fick vi svar på frågor från Peter Johansson från SouthPartner konsultföretag och Rafael Ferreira från Exportrådet Brasilien via mejl. Senare fick vi svar från företaget Atlas Copco där Vice President Jo Cronstedt erbjöd oss en tid för en personlig intervju på sitt huvudkontor i Stockholm. En annan personlig intervju gjordes även med Hugo Oljemark från den svensk-brasilianska handelskammaren på kontoret i Stockholm. Anders Edholm, Vice President hos Media Relationer på Electrolux, som blev intervjuad via mejl där han svarade på frågor från både moderbolags- och dotterbolagsperspektiv. En annan kontakt togs med Cronstedt senare efter den personliga intervjun, där författarna skickade intervjuguiden som utarbetats för dotterbolag. Författarna bestämde sig att ta en annan kontakt med Jo Cronstedt via mejl och skicka frågor riktade till dotterbolag eftersom det återstod en del frågor som inte hade hunnits med vid mötet. Både Edholm och Cronstedt hade arbetat i moderbolag och med eller i olika dotterbolag utomlands och är erfarna med den brasilianska marknaden och därför anses vara relevanta källor vid undersökning av dotterbolagsperspektiv.

Bland företagens kontaktpersoner finns Jo Cronstedt som för närvarande är Vice President för offentliga affärs- och miljöfrågor vid Atlas Copcos huvudkontor i Stockholm. Cronstedt arbetar med företagskommunikation. Cronstedt har arbetat i företaget sedan 1973 med bland annat fusioner och förvärv, företagsledning, verksamhets kontrollstyrning och marknadsföring. Han har arbetat mest utomlands, inom verksamhetens olika dotterbolag: 1973 Sydney, Marocko i slutet 1983, Chile 1989, Ecuador 1992, Brasilien 1996, 2002 i Frankrike och i Indien 2008. Anders Edholm från Electrolux, har arbetat i företaget i tretton år. Edholm hade tidigare arbetat som informationschef på Electrolux ROW (Rest of the World) avdelning, det vill säga, all verksamhet utanför Europa och Nordamerika. Edholm arbetar för närvarande vid Electrolux huvudkontor i Stockholm som Vice President för Media Relations och Issues Management.

Bland rådgivarna finns tre respondenter. Den första var Hugo Oljemark. Oljemark hade arbetat som ingenjör på ASEA både i Sverige och i Brasilien. Han var engagerade i Itaipu Projekt, byggande av ett vattenkraftverk på gränsen mellan Brasilien och Paraguay. Oljemark deltog i halva delen av utvecklingen av projektet i Sverige och halva delen i Brasilien 1981. Oljemark hade dessutom arbetat inom Europa och i USA för ABB. Mellan 1994 och 1998 arbetade han som President av Swedcham, handelskammaren och Exportrådet i Brasilien, som då var en enda organisation. Sedan förra året är han ansvarig för den svenska enheten av handelskammaren i Stockholm.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Den andra respondenten bland rådgivarna är Peter Johansson som är affärsutvecklingschef av South Partner, ett konsultföretag i Brasilien som erbjuder olika tjänster till svenska företag vid internationalisering och etablering i Brasilien. Även en tredje respondent finns, Rafael Ferreira, praktikant vid Exportrådets kontor i São Paulo, så kallad Swedish Trade Council, där han har arbetat under ett år. Ferreira är utbildad inom internationella relationer vid Universitet av São Paulo samt São Paulo statsuniversitet UNESP. Ferreira har använts som källa eftersom Jacob Wedin, Exportrådets handelssekreterare inte fanns disponibel vid tillfället. Trots att ha en korttidserfarenhet, anses Ferreira vara en trovärdig källa eftersom han är utbildad och kunnig inom ämnesområdet. Dessutom har han svarat på frågor under supervision av sina chefer Björn Clavey och Niklas Windell, respektive senior projektledare och konsult vid Exportrådet i Brasilien (se bilaga 2).

3.5.3 Intervjuprocess

Intervjuer med ett företag samt med handelskammaren har utförts på respondenternas arbetsplats. Detta bidrog till att intervjuobjekten kunde känna sig bekväma och avslappnade i sina egna arbetsmiljöer och därmed blev svaren på frågorna mer naturliga. På så sätt har risken för orimliga svar, som kunde erhållits på en annan plats, minskat (Jacobsen, 2009).

Varje intervju varade i en timme. I båda personliga intervjuerna har intervjuare gjort noggranna anteckningar över vad intervjupersoner sade. Antecknandet visar intervjuobjektet att det som sägs är intressant. Detta kan stimulera intervjuobjekt att prata ännu öppnare (Jacobsen, 2002). Fördelen med anteckningar, enligt Bryman och Bell (2005), är att den metoden är mindre tidskrävande än inspelning, i vilken man behöver lyssna flera gånger innan man skriver ut. Nackdelen är att det saknas ibland ögonkontakt mellan intervjuare och respondent och att det är svårt att hinna anteckna allting (Jacobsen, 2002).

Intervjun med handelskammaren genomfördes på portugisiska eftersom både intervjuare och respondenten behärskade språket flytande. Det bidrog till en bättre förståelse mellan intervjuaren och respondenten. Frågeformulär skickade till Exportrådet har även blivit besvarat på portugisiska eftersom svenska inte är intervjupersonens första språk. I sådana fall var det nödvändigt att göra en översättning för att sedan analysera data. Bryman och Bell (2005) säger att skicklighet att kommunicera inte försvåras på det sättet, utan båda parter kan känna sig bekanta med det.

Intervjuerna har gjort några ansatser för att följa Bryman och Bells (2005) lista på några krav som intervjuaren borde vara *insatt*, som menar att intervjuaren ska i specifik känna till intervjuens fokus; *strukturerad* som innebär att intervjuare beskriver syftet med intervjun; *tydlig*, i vilket frågor som ställs är enkla, korta och förståeliga; *sensitiv* i vilken intervjuare lyssnar intresserat på det som sägs, på hur det sägs och ha en empatisk kontakt med intervjuobjekten; att intervjuare ska vara *öppen* och flexibel under intervjun; att visa *hänsyn* och låta intervjupersoner prata och tolerera pauser och tystnad och *styrande* i vilken intervjuaren har kunskap i vad han eller hon vill ha ut från intervjun.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Intervjuerna inleddes med en snabb översikt av varför den utfördes och avsikten med undersökningen. Intervjuarna presenterade sig själva med namn, bakgrund och utbildning. Därefter berättade intervjuarna om målet med undersökningen, vilket ämne de ville veta mer om och hur informationen skulle användas. Jacobsen (2009) talar att en sådan presentation kan verka som en förberedelse för båda parter innan intervjun startar. Intervjun började med inledande och allmänna frågor. Intervjuarna bad respondenterna att presentera sig och frågade hur de har arbetat i företagen. Sedan följde intervjuarna intervjuguidens ordning. Intervjuarna har försökt att vara flexibla genom att vara tysta. Tystnad, enligt Bryman och Bell (2005) visar att man ger respondenter tid och möjlighet att tänka efter och komplettera sitt svar. Intervjuarna har även försökt att inte avbryta respondenter, utan försökt att lyssna noggrant på vad som sades. Intervjuarna har bara ställt uppföljningsfrågor när intervjuobjekten har besvarat en fråga. Under de öppna intervjuerna har intervjuaren lyssnat både mentalt och fysiskt genom att nicka och komma med instämmande hela tiden i försök att visa intresse och seriositet. Intervjuarna har gjort ansatser att utveckla en positiv relation med intervjupersoner genom att visa intresse för deras ställning och åsikt och genom att uppskatta deras synpunkter. Enligt Gauri, Gronhaug och Kristianslund (1995) ju bättre relation mellan intervjuaren och intervjuobjekten, desto mer öppen relationen blir mellan dessa två och mer användbar information erhålls.

Författarna har använt sig av samma resurser för att kontakta intervjupersoner och har lagt ner lika mycket tid vid genomförandet av intervjuerna för båda företagen. Trots detta gav den personliga intervjun med Atlas Copco oss mer information jämfört med mejl intervjun som gjordes med Electrolux. Orsak till detta kan vara att respondent kan känna sig mer avslappnad vid en personlig intervju och det blir lättare att prata om känsliga ämnen (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) skriver att vid en personlig intervju skapas en familjär instämning, något som är svårt vid opersonlig kontakt medium som mejl. På grund av brist på tillräcklig information för att jämföra företagens intervjuer vid analys av empirin, har författarna beslutat att inte använda Electrolux intervju. Bland våra rådgivare, borttogs den svenska ambassaden som inte kunde ange svara på frågor på grund av brist av kunskap om problemställningen. Den brasilianska ambassaden blev även kontaktad men vi lyckades inte att få något svar från dem.

3.6 Källkritik

Validitet definieras som en form av mätning av den som undersökare åsyftar mäta. Den bedömer i vilken utsträckning ett resultat stämmer överens med verkligheten (Merriam, 1994). Vidare delar Jacobsen (2002) upp validitet inom intern validitet och extern validitet där den interna validiteten är mer relaterad till den kvalitativa undersökningen. Den interna validiteten talar om att alla data författarna samlade och det material som författarna har skrivit är riktiga. Vidare handlar extern validitet om i vilken mån som experimenten från en undersökning kan bli generaliserade. Generalisering vid kvalitativa ansatsen visar att generalisera data från ett mindre urval till en mer teoretisk nivå (Jacobsen, 2002). För att öka validitet i undersökning har urvalet för sekundärdata skett med hänsyn till materialets direkta relevans till uppsatsämne. En del av de använda sekundärkällorna kommer från rapporter, tidskrifter och artiklar som vi fick från handelskammaren, svenska ambassaden och

Svenska företags etableringar i Brasilien

Exportrådet. Informationen som vi har fått är aktuell och därför uppfattas som relevant till ämnet. Dessa organisationer anses även vara väletablerade och trovärdiga. Den andra delen kommer från böcker skrivna av erkända författare vilka även anses vara pålitliga källor. Författarna försökte även att besöka de internet hemsidor som de ansåg vara säkra och uppdaterade i ett försök för att undvika ogiltig information. Trots det kan informationen ha stött på avvikelser.

Den kritiken som kan ha uppkommit är att det finns för mycket elektroniska källor vid beskrivning av bakgrunden och problemområde. Författarna har använt internet som källor för att det är svårt att hitta relevant fakta om internationalisering och etablering i Brasilien i en bok och information från tidigare forskningar var inte aktuell. Det går inte att förlita sig på endast en internetsida eftersom informationen inte alltid stämmer, därför är det viktigt att jämföra olika källor på internet. Men trots det var de personliga intervjuer genomförda mycket lärorika vilket gav författarna information som behövdes för att analysera och dra slutsatser om ämnet.

Författarna har även formulerat intervjufrågor som var relevanta till ämnet och relaterade till teorin. Valet av intervjurespondenter har skett med hänsyn till personens kännedom och involvering i ämnet. På så sätt ska författarna kunna analysera moderbolagets och rådgivares perspektiv vid etableringsprocessen. Det överensstämmer med Jacobsen (2009) som menar att det är viktigt att säkerställa kunskap och kompetens om information och bedöma personens involvering, närvarande och som tidigare har haft erfarenhet inom området.

Fördelen med intervjuguiden är att den möjliggör för oss att intervjua respondenter från olika organisationer samtidigt. Författarna har prioriterat förstahandskällor i ett försök att få information av direkt relevans till syfte. Andrahandskällor blev använda när personer som var inblandade i företags etableringsprocess inte fanns disponibla som i Exportrådets fall, i vilket handelssekreterare och alla andra ansvariga inte var lediga vid tillfället, användes en praktikant som källan. Att få kontakt med olika personer som är direkt inblandade i relationen Brasilien-Sverige gav författarna möjligheten att få olika synvinklar och perspektiv till ämnet. Nackdelen anses vara att frågorna kan missuppfattas och svaren kan bestå av information som inte är nödvändig och relevant till uppsatsens problematisering och syfte. Författarna är medvetna om problemet och kommer att vara selektiva och kritiska genom att begränsa sig till information som är objektiv och med stor grad av trovärdighet genom att avgränsa oss till information som stämmer överens med vårt syfte. Det finns också risk för bortfall. Jacobsen (2009) klassificerar fyra vanligaste orsaker till detta. Att man inte finns tillgänglig för de personer som man önskar få kontakt med; att personer finns men inte har lust att svara; att personer vägrar att delta i undersökning samt att uppgiftslämnare inte får svara på grund av någon typ av tystnadsplikt. Det kan även uppstå risk för felinformation. Jacobsen (2009) skriver att man aldrig säkerställer sig mot slumpmässiga urvalsfel. Avvikelse måste beräknas in i processen. Men ”ju större urvalet är, desto mindre blir felmarginalen” Jacobsen (2009: 346-347). På så sätt har risken för icke relevant och felinformation minskat men inte helt eliminerats men som helhet anses alla källor som tillförlitliga.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Reliabilitet i en kvalitativ undersökning handlar om i vilken utsträckning en undersökning är pålitligt (Bryman och Bell, 2005). Det handlar även om i vilken mått ett undersökningsresultat kan repeteras på ett identiskt sätt. Eftersom verkligheten, så kallad det studerade sammanhanget förändras kommer varken en forskare eller andra som upprepar samma studie eller dataanalys att komma fram till samma resultat (Christensen et al., 2001). För att öka både reliabiliteten och validiteten i undersökningen har författarna samlat in data genom interaktion med personer som arbetade och hade kunskap i den egna verksamheten. Författarna har försökt att anskaffa förståelse för den historiska ställningen, förutom den som källan kan ge genom att ta in flera källor i bilden och skaffa tilläggsinformation för de fakta eller detaljer som författarna är tveksamma om. På så sätt önskar författarna att kunna få en så fullständigt bild över problemställningen (Holme & Solvang, 1997).

I undersökningen har författarna hänvisats till vissa speciella personer vid respektive företag eller organisation. Författarna började med att utforma de intervjuguider som sedan användes som underlag till olika typer av intervjuer. För att få förståelse till frågorna har det använts såväl kurs som annan litteratur inom ämnet samt tidigare uppsatser. Den kritik som kan ha uppstått under arbetets gång kan vara att författarna inte har haft samma förståelse som de intervjuade och det då kan ha uppstått tolkningsfel. Då personliga intervjuer har genomförts kan författarnas förmåga att göra bra observationer till exempel tolka vissa svar på rätt sätt ha bidragit till att vissa svar har förstörats eller förminskats. Vissa förvanskningar av data kan omedvetet ha uppstått då denna studie påbörjades genom att författaren/forskarens förmåga till följsamhet mot data har blivit felaktig. En annan kritik kan vara att författarna inte har lyckats att undersöka två företag och jämföra deras internationalisering och etableringssätt, vilket var grundidén från början av undersökningen. Trots stora ansatser, har det visat sig att det inte var möjligt att genomföras på grund av brist på information från intervjun med ett av företagen, Electrolux. Författarna har säkerställt att åtminstone de andra intervjuer gjorda kunde ange mycket information som möjligt för att sedan kunna analyseras på djupet. Ytterligare en orsak till att reliabiliteten eventuellt inte har nått rätt nivå kan ha sina orsaker i att forskarens handledning inte har varit konsekvent. För att motverka den sistnämnda orsaken har handledningarna förekommit med lagom tidsmellanrum.

4. Empiri

I detta kapitel kommer först att presenteras Atlas Copco, därefter beskrivs hur företagets internationalisering och etablering i Brasilien tog fart. Sedan framställs intervjuer med detta företag från moderbolagsperspektiv. Slutligen presenteras en sammanfattning av intervjuer med rådgivarna.

4.1 Atlas Copco

AB Atlas grundades år 1873 med uppdraget att tillverka och sälja järnvägsutrustning. Under den tiden var företaget det största verkstadsföretaget i Sverige. Företaget tillverkade även ångmaskiner och fasta stålkonstruktioner för byggnader, broar och kyrkspiror. I början av 90-talet verkade järnvägseran ta slut och företaget inriktade sig mot andra område som verktygsmaskiner, stål remskivor, tryckluft och dieselmotorer. Trots stor fokusering på dieselmotorer, var det tryckluftsverktyg som visade sig vara mest framgångsrika och lönsamma. Under 50-talet började företaget att sälja globalt och etablera lokal närvaro på nya marknader. 1956 bytte företaget namn till Atlas Copco. Copco kom från ett belgiskt dotterbolag och betyder ”*Compagnie Pneumatique Commerciale*”. Produktion påbörjades både i Sverige och i Belgien under 70-talet. Det ledde till förändringar i företagsstrukturen och rationaliseringar i ett försök att bredda sortimentet till anpassning till större marknader. Företaget fortsatte att expandera utomlands under 70 och 80-talet genom fusioner och förvärv i bland annat Tyskland, Frankrike och USA. Genom strategiska förvärv lyckades Atlas Copco att förstärka sin position på den amerikanska, brittiska och franska marknaderna. Under 90-talet, inkorporerades genom förvärv flera starka varumärken inom anläggnings- och gruvteknik i produktsortimentet. Atlas Copco konsoliderades flervarumärkesstrategi i hela företaget (www.atlascopco.com). Idag är Atlas Copco världsledande inom tre affärsområden: industriverktyg, kompressorer samt gruv- och anläggningsutrustning (Atlas Copco magasin, 2009).

4.1.1 Atlas Copco i världen

Atlas Copco har 136 års erfarenhet och är verksam inom produktivitetstärkande utveckling och innovationer. Med huvudkontor i Stockholm, är gruppen närvarande i mer än 160 marknader och utför tjänster i mer än tjugo länder. Atlas Copco hade omsättningen på 74 miljarder kronor år 2008 och 34 000 personer anställda (Atlas Copco Magasin, 2009). Företaget har en decentraliserad struktur och organisationen är indelade tre affärsområden. Affärsområde Kompressorsteknik utvecklar och tillverkar gas- och processkompressorer, generatorer, turbiner och luftbehandlingsutrustning. Utveckling, tillverkning och montering är koncentrerade i Belgien med andra enheter i bland andra Brasilien, China, Frankrike, Tyskland, Italien och USA. Affärsområde Anläggnings- och gruvteknik utvecklar och tillverkar bland annat tunnel- och gruvapplikationer samt lastutrustning och har tillverkning i Sverige, Tyskland, USA och andra enheter i bland andra Brasilien, Canada, China, Sydafrika. Affärsområde Industriteknik utvecklar och tillverkar industriverktyg, monteringsystem samt produkter och tjänster till eftermarknaden. Tillverkande enheter finns bland andra i Sverige, China, Frankrike, Tyskland, Japan och USA (Atlas Copco Facts in Brief, 2009).

Svenska företags etableringar i Brasilien

4.1.2 Atlas Copco i Sydamerika och i Brasilien

Atlas Copco har sju produktionsanläggningar i Sydamerika. Regionens andel av orderingången ligger på 8 % (Atlas Copco Facts in Brief, 2009). Atlas Copco har funnits i Brasilien mer än 54 år. Under denna period medverkade företaget i viktiga projekt i landet som konstruktion av Itaipu och Tucuruí kraftverk samt byggandet av São Paulos och Rio de Janeiros tunnelbanor. Företaget har även deltagit i produktionen av bilar och transportfordon, vilket ledde till tillväxten av denna industri i allmänhet i landet. Atlas Copco kom till Rio de Janeiro 1955 och startade sina aktiviteter som importör, med fokus på att leverera tjänster och teknisk assistans till kunder. 1961 öppnades den första anläggningen tillsammans med ett administrativt kontor i São Paulo. 1962 expanderade företaget produktion i landet. 1991 uppdelades bolaget i tre olika divisioner: gruv-, verktyg och kompressorer. Som konsekvens, har Atlas Copco ökat flexibilitet och varje avdelning blev inriktad mot sitt respektive affärsområde. Under 90-talet har organisationen förstärkt dess mål och tjänster, att stärka relationer med kunder och interagera mer med det projekt presenterades av dem. Eftersom Brasilien utvecklas, har även Atlas Copco expanderat och utvecklat för att bemöta landets efterfråga. Idag är Atlas Copco närvarande i alla regioner av Brasilien, oavsett via egna kontor eller via dess återförsäljare (www.atlascopco.com.br).

4.2 Moderbolagsperspektiv till internationalisering och etableringsprocess i Brasilien

4.2.1 Etableringsprocess för Atlas Copco i Brasilien

Val av marknad

Enligt Cronstedts bedömning var Brasilien en mycket intressant marknad och efterfrågan och försäljning till den marknaden var stor. På stor sett var det en stor marknad där Sverige inte fanns. Det fanns även en marknadsspecifik anledning: man kunde inte exportera till landet under 50-talet för att importen var dyr. Då fick Atlas Copco etablera sig dit. Avståndet till marknaden spelade även en stor roll. ”Det är så långt att vi ville vara med och nära till den”, säger Cronstedt.

Tidigare erfarenhet från marknaden

Atlas Copco hade i viss mån tidigare erfarenhet från stora marknader. Men Brasilien var inte exploaterat. Cronstedt hävdar att det fanns väldigt stora möjligheter i Brasilien. Många gånger blev den finansiella styrningen svår som exempelvis byte av valuta i juni 1994. Det blev 55 % inflation under den månaden. Det formades ett konsumtionsmönster som baserades på konsumtionskraften. Femton månader efter hade folk tappat 25 % av sin nettolön. Det var ingen som kunde förstå vad priserna skulle vara. Brasilien har numera relativt god ekonomisk utveckling vilket märks på infrastruktur, vägar, flygplatser, kanaler, hamnar, dammar samt nya vägar och byggfabriker. Över 90 % öl som produceras kommer från Atlas Copco bryggerier i landet. Det bildades två poler av svensk industri: São Paulo och Curitiba. Men städer som Rio de Janeiro och Minas Gerais även spelade en avgörande roll.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Syftet med etablering och faktorer som påverkat landsval

Brasilien var en stor marknad för Atlas Copco och erbjöd goda möjligheter, med många bra kunder. Den största delen av kunderna fanns inom food and beverage, konstruktionsbolag, bilindustri, uppbyggnadsindustri, infrastruktur och tillverkningsindustrin. Enligt Cronstedt, var landet viktigt för den svenska exportindustrin. Gruvindustri var jätteviktig för företaget. Faktorer som påverkade val av Brasilien vid etablering var, från ekonomiska sidan, att importen var dyr och låg i landet till och med 90-talet. Ekonomin var besvärligt då. Många utländska företag hade svårt i Brasilien på grund av inflation, som ibland hade nått mer än 50% per månad. Det var svårt för dem att få en balansslutning i deras balansräkning. Då fanns en helt annan fokus på företag, som var den finansiella sidan som var betydelsefull. Sedan fanns, från politiska sidan, problem med politik. Mycket korruption och juridiska problem som gjorde svårt att importera. Dessutom nämner Cronstedt att brasiliansk bilindustri inte var bra under tiden. Det fanns bara gamla och dåliga bilar. Det fanns ingen konkurrens inom branschen. Även avstånd var en avgörande faktor vid etablering i Brasilien. Enligt Jo Cronstedt, har Atlas Copco under lång tid, haft fokusering på expansion. Han anser att det är viktigt att man kommer på nya produkter och finns på olika geografiska marknader. Det är även avgörande att titta på olika marknader och på hur de ser ut. Brasilien tillhör en av de mest utvecklade ekonomierna i världen. Under president Collors regi (mellan 1990 och 1992), började den brasilianska ekonomin att öppna upp. Den största delen av landskonsumtion var då egen tillverkade. Brasilien tillverkade cirka av 98 % av sin konsumtion. Landet importerar inte någonting för att det var för dyrt med import, motsats till detta, fanns redan exporten. Marknaden var ganska utvecklad inom industriområde och det krävdes olika produkter för att bemöta landets efterfrågan. Företaget var tvunget att bygga en produktionsanläggning för att kunna vara med i marknader.

Aktiviteter idag jämfört med fem år tillbaka

Det är mer avancerade och utvecklade idag jämfört med femton år tillbaka. Det fanns inte så mycket importering 1992, men idag finns mer import och landet är mer globaliserat. Företaget har också expanderat sig vilket orsakat en decentralisering av verksamheter inom tre affärsområden.

4.2.2 Etableringsstrategi

Utvärdering av marknadspotential vid etablering

Brasilien var en stor marknad för Atlas Copco och erbjöd möjligheter inom flera olika områden. Det var svårt att exportera till landet och företagets mål var att hjälpa kunder och få vinst. Det fanns stora kunder inom bryggerier, sjukhus, gruvindustri, vägbyggnation och byggnadsindustrier. Kunder var fokuserade på exportsidan och de brasilianska företagen tillverkade andra apparater under tiden som till exempel reservdelar såsom bromsprodukter och standardreservdelar. Atlas Copco ville fokusera på att erbjuda bättre kvalitet, garanti och genomföra snabbare produktion i Brasilien.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Etableringsalternativ

Atlas Copco valde Brasilien som nästa steg för sin expansion. Företaget valde att etablera sig genom att starta upp ett dotterbolag i landet. Det gjordes genom uppköp av brasilianska företag, organisk tillväxt och ibland förvärv tillväxt. Enligt Cronstedt tog det längre tid att köpa upp företag. Risken med det var landets struktur som företag måste följa.

Största möjligheter och problem för verksamhet vid etablering i Brasilien

Cronstedt hävdar att Brasilien presenterar fantastiska möjligheter som ekonomin som finns och den potentiella ekonomin som landet erbjuder. Problemen är fortfarande den finansiella sidan. Det är svårt att säkerställa den finansiella delen och bygga upp en balansräkning när det är svårt att få en balans mellan balansräkning och transaktionsexponering. Företaget måste ta hårda linjer. För att hindra det måste man köpa kontrakt och lokala tillgångar i den brasilianska valutan. Ett annat sätt att undvika det är att inte ha mycket av samma valuta. Man måste även säkra upp transaktionsflöde och lösa upp kontrakten i den brasilianska valutan. När det är hög inflation, tjänas det mycket och det finns bra transaktionsexponering. Problemet är att det blir en svaleffekt vilket betyder snabbt in och snabbt ut. Till Exempel kursen på dollarn går upp och ner ständigt och det blir lätt att förlora pengar i kontrakten. Hur gör man med ett kundköp då? Brasilien måste hitta tryggare sätt att neutralisera valutan så att det kan bli lättare att skriva balansräkning och därmed svårare att bli av med pengar.

Mer fokus i Brasilien jämfört med andra länder

Atlas Copco fokuserar mer på Brasilien än på andra marknader. Orsaken är att det finns en hög fokusering på BRIC-länderna. Företaget satsar högt på organisation och utbildning både i Sverige och i Brasilien. Det måste ske efter lokalanpassning för att Atlas Copco är en decentraliserad organisation. Det finns lokal och divisionsutbildningslokal både i Sverige och i Belgien. I Brasilien finns även en mycket väl utbildningslokal och kurser.

4.2.3 Nätverksperspektiv

Nätverk och personliga kontakter

Gällande nätverk och personliga kontakter, påstår Cronstedt att det finns många svenska företag som använder samma person vid internationalisering och etablering i Brasilien. Det är viktigt att lita på personen när man bestämmer att gå in i landet. Cronstedt betonar att den kontaktpersonen använd var med i många svenska företagsbildningar i Brasilien. Det är viktigt att ha förtroende för personer som man ska arbeta med, dessa blir personliga kontakter som sedan ingår i ett nätverk. För att kunna se vilka dessa personliga kontakter man kan ha förtroende för gör man en undersökning där informationssökandet går tillbaka till meriter som denna person har.

En annan viktig kontaktperson var Erik Svedelius. Han hade många nätverkskontakter i landet. Erik flyttade till Brasilien under 30-talet, förra andra världskriget och hjälpte till pappersimport exempelvis tidningar och gjorde ett stort bidrag för att främja de svensk-

Svenska företags etableringar i Brasilien

brasilianska relationerna. Svedelius var även en av grundarna av den Svensk-brasiliansk handelskammaren i Brasilien, Swedcham, och dess första ordförande (Swedcham Brasil year book, 2009). Han hade kontakter med hela Brasilien och hela svenska industri.

4.2.4 Övriga synpunkter

Finanskrisens påverkan

Finanskriset påverkar de brasilianska dotterbolagen mindre. Det påverkar mest exportindustri.

Förväntningar för dotterbolag i framtiden

Atlas Copco har som förväntningar en god utveckling av sina operationer i Brasilien samt expansion i landet.

Tre viktiga råd

Jo Cronstedt från Atlas Copco ger som råd: 1) att man måste veta vem som sitter framför dig genom att ha en tillit kontakt. 2) att nästa steg ska tas i kombination med när anställningsprocess börjar. Att vara noggrann med vilka man anställer. 3) Att man har tillräckliga resurser för att klara besvärliga perioder, som säkert kan komma.

4.3 Sammanfattning av intervjuer med Exportrådet, handelskammaren samt South Partner Konsultföretag

4.3.1 Etableringsprocess för ett företag i Brasilien utifrån rådgivarnas perspektiv

Motiv till etablering i Brasilien

I frågan om varför väljer svenska företag att etablera sig i Brasilien har Rafael Ferreira från Exportrådet svarat att det är eftersom den brasilianska marknaden utvecklar sig alltmer snabbt. Enligt SouthPartner menar de att företag väljer att etablera sig i Brasilien som regel för att det är en enorm marknad som är under stark utveckling och som stabiliserats mycket ur inflations- och tillväxtskyvinkel under de senaste 10 åren.

Tidigare kunskap om den lokala marknaden

Tidigare kunskap om marknaden kan underlätta processen av internationalisering och etablering i Brasilien. Ferreira menar att tidigare kunskap är oumbärlig och just för detta skäl som finns den Exportrådet, för att hjälpa och stödja företagen.

Den brasilianska marknaden

Den brasilianska marknaden, enligt Ferreira, kännetecknas som en stark konkurrensutsatt marknad som är dock öppen, mogen och icke-konservativ. En marknad som accepterar bra den produkten som är importerade. I frågan om vilken marknadspotential Brasilien har, har handelskammaren svarat att det kan bero på vilket affärsområde man menar. Det har varit få företag som har använt den potential som de har. Oljemark hävdar att det finns mycket mer potential att utnyttja. Beroende på vilken finansieringsform och om affärspartner som företaget använder är brasilianare, ibland är det nödvändigt att hjälpa dem. Scania och Tetrapak till exempel vet deras potential men andra nya företag är nöjda med sina prestationer men kunde vara mer aggressiva. Marknaden har god tillväxt enligt SouthPartners, men nyckfull lagstiftning, högt skattetryck och fortsatt höga räntor gör den snabbt föränderlig. Marknaden är självklart attraktiv på grund av dess storlek och utveckling av den inhemska konsumtionen och de nya olje- samt gasfynden.

Affärsmöjligheter mellan Sverige och Brasilien

Ferreira anser att flera områden är viktiga för båda länderna. För närvarande har det konstaterats potential främst inom teknik, biobränslen och tjänstindustri. Sverige och Brasilien, enligt Oljemark har en lång relation. AGA och SKF har varit i Brasilien i hundra år sedan. Familjen Wallenberg som indirekt kontrollerar en tredjedel av Sveriges BNP, har investerat högt i landet. Introduktion av Real valuta (den närvarande brasilianska valutan) har underlättat små industrier att komma till landet. Trots att brasilianerna har liten kunskap om Sverige, är relationen mellan företagen i de två länder gynnsamma. Sverige är den tionde största landsinvesteringen i Brasilien och det innebär en viss makt. Svenskarna vet lite mer om Brasilien. Sedan år 2000 har funnit charter till Natal, i nordost Brasilien. De vet att det är nödvändigt att ha kunskap om Brasilien för att det finns en hel marknad att vara utnyttjad.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Sedan President Lula da Silva regi har Brasilien inriktat sig mot exporten och det finns flera brasilianska företag som vill exportera till Sverige. Men det saknas information om Sverige. Brasilien bör ha en ”brasiliansk Exportrådet”. Affärsmöjligheten som finns mellan de två länderna är speciellt inom miljöteknik, industriapplikationer och telekommunikation.

4.3.2 Etableringsstrategier

Undersökning i samband med beslutsfattande om etablering

Ferreira anser att det är viktigt att företaget genomför en väl strukturerad analys av marknad med fokus på konkurrens, marknadsandelar, upprättande av nätverk av kontakter och även analysera hur slutkunder skulle vara intresserade av företaget. Johansson säger att undersökningar som görs i samband med beslutsfattande om etablering. Undersökningar som utförs är marknadsanalyser och mindre marknadsundersökningar.

Mest förekommande etableringsstrategier i Brasilien och hur en etableringsprocess kan se ut

Oljemark påstår att den första steg vid företagets internationalisering brukar vara export. Om det går bra för företag, anlitar dem agenter eller etablerar de dotterbolag där. Förut var direkt export vanligast för att dollar kursen var mer stabiliserad. Idag är det vanligaste att använda en agent för att företagen brukar exportera halvfabrikat produkter. Det blir billigare för företagen och de undviker att betala hög skatt samtidigt som de kan utnyttja know-how av sina partner. Men den slutliga fabrikat (final sample) blir ibland köpta i Brasilien men den kommer mest från utlandet. Större företag som Electrolux, Astra och Telia föredrar förvärv vid inträde i den brasilianska marknaden. De har brådska och önskar ha fart vid sin etableringsprocess eftersom de redan är erfarna och har styrka. Men de flesta föredrar en långsammare strategi. Ferreira anser att det är viktigt att först göra en analys av marknaden efter affärsplan. Analysen ger en bra insikt i marknaden och därefter kan man hitta den marknadsanpassad säljstrategi. SouthPartners förklarar att det förekommer mest uppköp, direkt investering samt joint-venture. Orsakerna är som regel en önskan om snabb etablering på marknaden, kontroll över filialen samt dess kvalitet och prisstruktur. Joint-venture väljas vanligen inom områden där specifika kunskaper är nödvändiga pga regleringar och så vidare. En etablerings process kan se vanligen ut så att man börjar med en mindre marknadsanalys (inkluderat gällande lagstiftning, ev. importtullar och regleringar) följt av direkt investering.

Största möjligheter respektive problemen vid etablering i Brasilien

Ferreira anser att möjligheter kan bero på varje bolag. Oljemark i sin tur, tycker att de är enorma. Han anser att det kommer att finnas stora möjligheter med närhet till arrangemangen av fotbolls-VM och OS respektive 2014 och 2016, mest på infrastrukturs sida såsom rengöring, säkerhet och planering. Han påstår att det kommer att finnas en stor efterfrågan inom rengöring av vatten, avfall, sopor och alla tjänster inom den urbana sidan, tjänstindustri och utrustning för att organisera städer inför evenemang. Oljemark anser att det är viktigt att hitta olika system och subsystem samt att nischa sig på en viss marknad. Områden som

Svenska företags etableringar i Brasilien

konsumtionsvaror har även stora chanser i den brasilianska marknaden. Oljemark nämner Electrolux, IKEA och H&M som exempel. Den brasilianska enheten är den mest lönsamma av Electrolux alla dotterbolag. Zara som är H&M största konkurrenten går bra i Brasilien. Oljemark säger att turismen är ett område som inte har blivit exploaterat. I motsats anser Oljemark att möjligheter inom telekommunikation och bilindustri inte är länge så stora på grund av den stora närvaron av flera företag etablerat inom dessa områden.

Problem som företag kan inträffa i Brasilien, enligt Oljemark är logistik. Leverering till Brasilien är dyr och komplicerad. Det är den huvudorsaken till att IKEA inte har etablerat sig i Brasilien än. De tycker att hamnar i Brasilien inte fungerar som det skulle. Om IKEA öppnar en affär i Brasilien kan de inte vara utan varor. Företaget är rätt att sina handelsvaror ska fastnar i tullen. Dessutom nämner alla respondenter byråkrati och korruption som de andra största problemen i landet. Det finns en hel del att förbättras inom detta område.

Marknadens rörlighet samt storlek utgör de största möjligheterna säger SouthPartners. Det finns fortfarande många orörda nischer på marknaden. Största problemen renderar skattelagstiftningen, kulturella problem, allmän myndighetsbyråkrati.

Andra betydande problem under etablering

Ferreira anser att företaget måste vara förberedd på eventualiteter. Det måste ha en bra ekonomi. Detta är inte unikt för Brasilien, men öppna för alla företag i andra länder. Han menar att lyckligtvis har Brasilien inte många oförutsedda problem. Egentligen problemet är för mycket byråkrati vid internationalisering och etablering. SouthPartners förklarar att största problemet är att svenska företag ofta har väldigt bråttom med en etablering och tror att den kan göras på en kort uppstartstid. Att vara ute i tid och ha tålamod är A och O. Det är viktigt att få hela företagsstrukturen samt skattehantering på plats redan från början, annars kommer man att ligga ett steg efter hela tiden då mycket resurser krävs för att korrigera gjorda fel som kunnat undvikas. Det är mycket svårt att "köra Brasilien" utan att sitta fysiskt på plats.

4.3.3 Nätverkspektiv och den kulturella miljön

Betydelse av kontakt med ett lokalt nätverk

Ferreira menar att nätverkskontakten underlättar förståelse för dynamiken i förhandlingar och även att förstå den brasilianska tänker av logistik och tidskrifter för att underlätta processen med att skapa bolaget. Ferreira anser att ett lokalt nätverk är nödvändigt att knyta kontakter och underlätta både marknadsföring av företaget och kontakten med slutkunderna. En organisation eller person med öppen inställning skaffar sig den snabbt, men naturligtvis underlättar det, enligt SouthPartners.

Samarbete med andra företag i Brasilien

Handelskammaren har en stor nätverkskontakt och samarbetar med svenska och brasilianska företag, advokater, den svenska ambassaden i Brasilien, den brasilianska ambassaden i Sverige och med handelskammaren i Brasilien samt inom logistik och tjänstindustri. Handelskammaren har även partner som de medlemmar i kammaren som kan hjälpa dem att

Svenska företags etableringar i Brasilien

förbättrar sina tjänster. Exportrådet har en bred portfölj av samarbetspartner, enligt Ferreira och serverar alla typer av företag.

Kontakter, språkkunskap och kulturell kunskap

Språket är nämnt som ett hinder. Portugisiska är inte uttalat av många svenskar och det flesta brasilianare kan inte engelska. I São Paulo kan det vara lättare med språket men inte i andra regioner. Oljemark säger att media ger en felaktig bild av landet som betonar den negativa sidan av Brasilien som våld, narkotika och slumområden. Brasilien dessutom sägs att inte tas på allvar. Samtliga respondenter är överens i frågan om betydelse av en lokal nätverkskontakt i Brasilien. De tycks vara avgörande för framgång i näringslivet.

Enligt SouthPartners är det enormt viktigt. Det är svårare att komma i kontakt med rätt beslutsfattare än i Sverige om du inte har kontakter. Brasilianare talar som regel dålig engelska så språkkunskaper är viktiga. De som talar engelska erkänner svårigen när de inte förstår, varför kommunikation på portugisiska är att föredra. Dessa kunskaper underlättar en etablering enormt mycket då de förenklar förståelsen för de problem som kan uppstå samt tungroddheten i systemet. Förståelse för kulturen gör det lättare att identifiera vanligt förekommande karaktärer inom företagen och förutse möjliga problem.

4.3.4 Övriga synpunkter

Handelskammarens, Exportrådets samt SouthPartners arbete

Utifrån intervjun med Hugo Oljemark från handelskammaren fick vi veta att förut var handelskammaren och Exportrådet en enda organ. År 2006 har dessa två organisationer separerades och det öppnades en styrelse för stöd till företag. Sedan dess har dessa blivit två olika organisationer som konkurrerar med varandra. Handelskammaren har dessutom erbjudit stipendium till studenter, hjälpt vid fastighetsköp och inom det kulturella området. Hjälpt till företag i Sverige är flexibel och det bero på marknadsanalysering, att identifiera vem som arbetar i område, vilka är de konkurrenter samt prisnivåer vid internationalisering och etableringsprocess. I Brasilien kan tjänster bestå av assistens för att boka besök till landet och att hitta potentiella affärspartner och kunder. Andra företag kan vara partner, kunder eller konkurrenter. Det finns några företag som ger upp redan vid informations sökfase. Andra intresserar sig vid första besök i Brasilien. Handelskammaren hjälper företagen att etablera i Brasilien genom att utföra tjänster som att ta en första kontakt med den brasilianska marknaden och erbjuda hjälp till installation av företagets kontor i landet. Tjänster erbjuds en gång i månad eller i varannan vecka i vilket kunderna blir besökta. Det är, enligt Oljemark mer effektivt än att anlita agenter på plats. Handelskammaren skickar då rapport till företaget i Sverige om utveckling av affärer i Brasilien.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Tre viktiga råd

Handelskammaren råd, enligt Hugo Oljemark är: 1) att åka till Brasilien i ett planerat besök av en vecka. 2) använda kontakter där och den know-how av de andra svenska företagen där för att inte göra inträde varken för fort eller för långsamt, samt för att inte göra något fel. 3) Företagen skulle kunna köpa tjänster i inledningsfas som exempelvis att anlita någon form av hjälp av någon som kan språket och som har kontakter där vid inträde på marknaden.

Oljemark ger några övriga råd att svenska företag kunde hjälpa brasilianska företag med finansiering första gång, vara mer flexibel och anpassa sig till marknaden. Förvärv kan vara den snabbast form av etablering för att det redan kan finnas många företag som kan vara intressant att köpa. Men det är viktigt att anlita en redovisare av räkningar för att säkerställa sig att företaget inte har skattskulder.

Råden från Exportrådet är 1) Först och främst göra en väl strukturerad undersökning av marknaden. 2) Analysera om det verkligen är en intressant marknad, med tanke på konkurrensen. 3) Var medveten om att processen kan vara tidskrävande, men i de flesta fall är mycket användbart.

SouthPartners samarbetar främst med lokala, specialiserade advokatfirmor. Detta eftersom sakkunskaper om en viss sektor ofta behövs samt att advokater som regel endast startar upp företaget, men därefter lämnar det kommersiellt ”till sitt öde”. Då vårt intresse är främst att delta i utvecklingen av det kommersiella området så är den här typen av samarbeten mycket fruktbara.

Råden från SouthPartners är: 1) Ha minst en person i er organisation med flytande portugisiska samt lokal kunskap. 2) Var ute i god tid. 3) Välj en juridisk partner med omsorg. Denne kommer att vara en av dina absolut viktigaste kontakter vid etableringen.

5. Analys

I detta kapitel kommer författarna att analysera det empiriska materialet presenterade på den tidigare kapitel fyra. Författarna använder som analysverktyg den presenterade teorin i kapitel tre. Utgångspunkt för analysen är Internationaliseringsprocess modell, etableringskedjan och nätverksperspektiv vid utlandsetablering.

5.1 Analys utifrån Internationaliseringsprocess

Internationaliseringsprocessens modell som förutser att företags internationaliseringsprocesser fungerar som en interaktion mellan kunskapsutveckling och växande utlandsengagemang (Blomstermo, Johanson och Pahlberg, 2002).

5.1.1 Marknadskunskap

Erfarenhet som företaget hade från tidigare etableringar ger två viktiga kunskaper. Den ena är kunskap om marknaden och relationer mellan marknadskunskap i ett visst land. Den andra är internationaliseringskunskap som är en erfarenhetsbaserad kunskap som avser det egna företaget och dess skicklighet att uppbygga och driva internationellt företagande (Johanson et al., 2002). Internationaliseringsprocessen innebär betydande investeringar i utländska marknader och att det är avgörande att utnyttja de tillgångar man skapat i form av marknadskunskaper och marknadspositioner när man går vidare i sin internationalisering (Johanson et al., 2002). Samtliga rådgivarna respondenter är överens om att tidigare kunskap om marknaden är essentiell och kan underlätta processen av internationalisering och etablering i Brasilien. Exportrådet anser tidigare kunskap som ett nödvändigt hjälpmedel i princip för att assistera och stödja företagen i inledningsfasen. Atlas Copco hade i viss mån tidigare erfarenhet från dess internationalisering och etablering i olika länder som gav en grund för etablering i Brasilien. Företaget hade en viss kunskap om den brasilianska marknaden. Brasilien var ett land med en stor efterfrågan och en marknad som inte var helt exploaterad. Atlas Copco insåg att det fanns väldigt stora möjligheter vid investeringen i Brasilien därför bestämde företaget för att satsa på det.

5.1.2 Marknadsengagemang

Marknadsengagemang avser hur beroende företaget är av en viss marknad. Engagemang är nära relaterat till marknadskunskaper och löpande aktiviteter. Löpande aktiviteter på en marknad förstärker gradvis engagemang på marknad (Johanson et al., 2002). Marknadsengagemang beskriver med andra ord hur bundna företag är till marknaden (Johanson et al., 2002). Atlas Copco marknadsengagemang till den brasilianska marknaden inleds med identifieringen av landets betydelse för svensk exportindustri. Därefter försökte företaget att ta exportkontakt med Brasilien. Men exporteringen var begränsad på grund av tullar och importrestriktioner till och med 90-talet. För att komma in på marknaden fick Atlas Copco etablera en tillverkningsfabrik i Brasilien. Det var där att ett större engagemang på marknaden tog fart. Trots hindren på politiska, ekonomiska och legala miljöer såsom tullar, korruption, byråkrati och juridiska restriktioner, ansåg Atlas Copco att Brasilien var en bra marknad med stora möjligheter och kunder inom olika affärsområde. Dessutom hade företaget ingen konkurrens inom branschen, vilket ledde till en större satsning och engagemang på den brasilianska marknaden. Brasiliens ekonomi utvecklades ständigt. Atlas Copco försöker att engagera sig alltmer och expandera sin marknadsnärvaro på den

Svenska företags etableringar i Brasilien

brasilianska marknaden genom att utveckla nya produkter och erbjuda nya möjligheter inom olika affärsområde för att bemöta landets efterfråga. Atlas Copco satsar mer på Brasilien än på andra marknader och det har medfört ett stort engagemang om organisation och utbildning både i Sverige och i Brasilien. Rådgivarna påpekar att Sverige och Brasilien har en lång tradition. Trots bristen av kunskap brasilianerna har om Sverige, relationen mellan företagen i de två länder är fördelaktiga och det leder till större engagemang mellan svenska företag och den brasilianska marknaden. Sverige är en av de tio största landsinvesteringarna i Brasilien och den innebär att svenskarna kan allt mer om Brasilien. På så sätt gör svenska företag stora ansatser för att anpassa sig till landet engagera sig i marknaden.

5.1.3 Engagemangsbeslut

Enligt Uppsalamodellen är beslutet att investera utomlands är en följd av uppfattade affärsmöjligheter eller problem, som i sin tur är baserade på erfarenheter (Johanson et al., 2002). Problem och möjligheter antas vara beroende av erfarenhet eller även en del av erfarenhet. Företagets erfarenhet samt marknadens erfarenhet är relevant (Johanson och Vahlne, 1977). Det innebär att företaget vanligtvis försöker göra insatser på de marknader där företaget har redan arbetat med (Johanson et al., 2002). Atlas Copcos grundorsaker till att Brasilien valdes var att det hade en mycket intressant marknad med en stor efterfrågan. Företaget hade en viss kunskap från denna marknad som det fått genom insatser i försök för att exportera och sälja sina produkter i Brasilien. Företaget identifierade stora möjligheter i Brasilien baserade på erfarenheter av andra utländska marknader. Engagemangsbeslut hjälpte företaget att lösa exportproblem och utnyttja de möjligheter som fanns genom att komma in på marknaden. Avståndet till marknaden och importtullar var de största problemen under tiden och de främsta orsaker till att Atlas Copco startade egen produktion i landet. På samma sätt kommer möjligheter och problem att uppfattas av de som arbetar på marknaden, och sådana möjligheter leder även till expansion av verksamheten på marknaden (Johanson och Vahlne, 1977). Från rådgivarnas erfarenhet från denna marknad inser de att de finns stora möjligheter för investering inom olika områden, beroende på vilket område man tänker rikta sig in på. Den finansiella delen ses fortfarande som ett problem när nya företag ska investera i landet. Valuta är instabil och risken att förlora pengar är stort. Men fördelarna, enligt rådgivarna, är att det är den stabila och snabb utvecklingen på den brasilianska marknaden som lockar svenskar företag att etablera sig där. Rådgivarna betonar även landets stabilisering ur inflations och tillväxtperspektiv under de senaste tio åren.

5.1.4 Löpande Aktiviteter

Det som är betydelsefull i Uppsala modellen är att satsningar på utländska marknader är påverkade av de erfarenheter man har till följd av aktiviteter företaget bedriver eller har bedrivit där. Det är tack vare tidigare erfarenheter kan företag identifiera nya affärsmöjligheter (Johanson et al., 2002). Atlas Copcos aktiviteter har ändrat jämfört med femton år tillbaka. De är mer avancerade och utvecklade dels på grund av decentralisering av företaget, dels på grund av förändringar som Brasilien har genomgått inom ekonomiska, politiska och legala miljöer. Idag är importering inte begränsad länge, jämfört med 1992. Förändringar på miljöer citerats ovanför har medverkat att Brasilien har utvecklat sig och blivit mer globaliserade. Rådgivarnas syn på marknadspotential Brasilien är likadan. De anser

Svenska företags etableringar i Brasilien

att det kan bero på affärsområde. De påminner att det finns flera områden är viktiga för båda länderna. Det finns vissa företag som känner till deras potential. Företag behöver vara mer aggressiva.

5.2 Analys utifrån etableringsstrategier

Etableringskedjan visar fyra steg i processen som relateras till företagens engagemang till länderna (Johanson et al., 2002). Atlas Copco startade sina aktiviteter i Brasilien med en tillverkningsfabrik i Rio de Janeiro. Företagets fokus var att nå upp till kundernas krav, då uppköp av företag tar längre tid valde Atlas Copco att etablera sig genom att starta upp ett dotterbolag i Brasilien. Som vid alla etableringar så finns det olika möjligheter samt problem. Det stora problemet i Brasilien är den finansiella. Atlas Copco har följt etableringskedjan när det gäller psykiskt avstånd men företaget inte har riktigt följt de fyra steg i kedjan. Atlas Copco har etablerat sig på de närbelägna länder med låg psykiskt avstånd först innan ta sig till länderna som ligger längre bort. Brasilien ligger långt ifrån Sverige och etablering gjordes efter företaget hade internationaliserat sig och gjort ett antal utlandsetableringar i länder som ligger närmare och som har en liknande kultur och sedvänjor än Sverige. Företaget har inte följt dessa steg utan valde istället att etablera ett dotterbolag direkt på den brasilianska marknaden. Etableringsvalet som gjordes innebar stora risker för Atlas Copco men har fungerat bra för företaget. Rådgivarna anser att det är viktigt att genomföra analyser av marknader innan man ger sig in på dem. På detta sätt får företag större kontroll på de olika aspekter som finns omkring när man väljer att etablera sig i ett land. Med detta gjort ska första steg vara export och när det går bra för företaget ska agenter anlitas eller dotterbolag etableras i landet. Rådgivarnas syn på etableringsstrategi som bör användas i Brasilien stämmer bra överens med etableringskedjan. Förekommande etableringsstrategier i Brasilien är förvärv av företag samt etablering av dotterbolag beroende på vilka produkter som produceras av företaget. De påstår att företag ska ta små steg i deras etableringsprocess. Som tidigare nämnts menar rådgivarna att första steget ska vara export för att utforska och testa de marknader man vill in på. Därefter ska företagen anlita agenter och efter det etablera dotterbolag som sedan kan ta större risker i landet.

5.3 Analys utifrån nätverksperspektivet och kulturella komponenter

I den förnärvarande ökande internationaliseringen blir samarbete och partnerskap mellan personer och företag allt vanligare. Detta faktum att arbeta över nationella och kulturella gränser sätter press på ledarnas förmåga att samarbeta och hantera relationer (Eckerbom et al, 2008).

Språket och kulturen är stora hinder vid beslut om internationaliseringsval. Etablering av företag kräver förståelse för den kultur som existerar i landet. Företag stöter alltid på mer och mer konkurrens som uppstår med dagens utveckling. För att anskaffa sig en säker plats i ett nätverk är det bra att skapa en harmoni i företaget samt ett innovativt tänkande. Samarbetet internt är viktigt för ett företags framgång. Även en stark relation med sina externa parter är angeläget, de hjälper företagets produktutveckling och med kunskap (Johanson o Vahlne, 1977).

Atlas Copco har tagit fördel av ett nätverk av kontakter innan och vid sin etablering. Nätverket bestod av affärskontakter i landet och ett antal personliga kontakter. Detta har underlättat processen av anpassning till landets kultur och förståelse för lokala affärs sedvänjor. Företaget har på så sätt kunnat övervinna vissa problem som uppstod vid etableringen i Brasilien såsom byråkratin som finns i landet och det lokala språket. Företaget påpekar att det är viktigt att anlita personer som man har tillit på.

Rådgivarna är överens om att ett lokalt nätverk är grundläggande och att personliga kontakter är essentiell vid nyetablering och framgång på den brasilianska marknaden. De hänvisar att de finns tillgängliga för att hjälpa nya svenska företag att komma in på den brasilianska marknaden samt för att stödja och ge råd när det gäller internationalisering och etableringsprocesser. Samtliga rådgivare hjälper företagen att skaffa ett nätverk av affärskontakter med andra företag, med olika myndigheter som till exempel skattemyndigheten och tullmyndigheten samt personliga kontakter för att kunna arbeta att minska möjlig byråkrati och undvika juridiska problem. Det kan underlätta processen som kan ta tid.

Det är även viktigt att kontakta rätt person. De personliga kontakter som kan knytas i Brasilien kan i vissa fall jämföras med förhållanden i Sverige. SouthPartner hävdar att det är svårare att komma i kontakt med rätt person i Brasilien än i Sverige på grund av språksvårighet som finns mellan dessa länder. Därför anses det vara viktig att kunna det lokala språket: portugisiska. Det underlättar kommunikationen mellan företaget och kontaktpersonen. Dessa kunskaper gör en etablering lättare då det förenklar insikten för de problem som kan uppstå och besvärligheter i systemet.

6. Slutsats och slutdiskussion

I det här avslutande kapitlet kommer författarna att redovisa den slutsatsen som vår studie har lett till baserat på information från empiridelen med hjälp av undersökningsteori och analys, för att sedan besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Avslutningsvis följer författarnas slutdiskussion och kort om förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsats

Författarna har i början försökt att genomföra en sådan jämförelse men det blev inte möjligt på grund av brist av information i den empiriska studien. Författarna försökte använda sig utav två företag men lyckades inte då informationen från det ena företaget Electrolux var otillräckliga. Tanken var att författarna skulle jämföra företagets internationaliseringsprocesser och visa hur de båda hade gått tillväga.

Internationaliseringsprocess är en väldigt användbar modell vid investering utomlands. Att ha en tidigare kunskap om hur internationalisering kan ske och kännedom om marknaden underlättar processen av inflytande på en ny marknad. Atlas Copco har följt en internationaliseringsprocess. Verksamheten hade tidigare erfarenhet från sina utlandsetableringar och internationalisering i olika länder men Brasilien var en okänd marknad. Bestämmelse för etableringen skedde inte helt naturligt utan på grund av svårigheter upplevade på den ekonomiska miljön. Men den stora efterfrågan och möjligheter erbjudna påverkade valet.

Kunskap om marknad genom sina exportkontaktsförsök och utlandserfarenhet från andra marknader ledde till ett större engagemang i den brasilianska marknaden. Atlas Copco genom utförande av sina aktiviteter är verksam i Brasilien och allt mer engagerad i marknaden. Den innebär att företaget kan genom sin erfarenhet ha lätt identifierat nya möjligheter och hot i denna marknad och på så sätt expandera sig på det. Den brasilianska marknaden, enligt Exportrådet, kännetecknas som en öppen och mogen men även präglas av stark konkurrens. För att kunna överleva i den konkurrenskraftiga miljön behöver företaget anlita någon specialist i början av internationaliseringen av verksamheten.

Etableringskedjan har visat sig i författarnas undersökning att vara viktig men i mindre grad under processen av etablering av ett företag i Brasilien. I studien har företaget följt etablering på de närbelägna länderna först innan det har tagit sig in på marknader med stor psykiskt avstånd från hemmamarknad. Modellen föreslår att verksamheter måste följa ett antal steg för att på ett säkert sätt lyckas på en viss marknad. Men företag behöver inte följa alla steg i denna process för att bli framgångsrik med sin etablering. Det har visat sig att ett företag inte behöver gå igenom alla dessa steg utan etablering kan ske direkt. Det innebär stora risker men företaget kan använda sig utav kunskaper och erfarenhet från andra marknader och kunskap om tidigare etableringar samt personliga kontakter vid internationalisering och etableringsprocesser. Därför anses internationalisering vara en kunskapsutvecklingsprocess.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Behovet av kontakter ökar vid internationalisering. Det är viktigt att erskaffa sig personliga kontakter för att kunna ge sig in på en marknad. Dessa kontakter är en hjälp på traven när man ska internationalisera sig då du inskaffar mer fakta kring själva marknaden och kan bygga upp en uppfattning hur det kan fungera efter att ha gett sig in på respektive marknad.

I dagsläget kan internationaliseringen respektive etablering av svenska företag i Brasilien ske på olika sätt. Det är upp från företag till företag. Som tidigare nämnt är de mest förekommande etableringsstrategier i Brasilien direkt och indirekt export, förvärv av företag samt etablering av dotterbolag. Problem som korruption, inflation, instabilitet i valutakurs, byråkrati och språket nämns som de viktigaste problem. Det är viktigt att ha stor kapital och tålmod då byråkratin är krånglig i landet och processen tar lång tid. Men de möjligheterna som landet erbjuder till svenska företag är enorma. Landets ekonomi är under ständig utveckling och Brasilien är idag en av de mesta fördelaktiga ekonomierna för investering. Marknaden är mycket attraktiv på grund av sin storlek. Möjligheterna för svenska företag i Brasilien finns på olika sektorer beroende på område. Men det är framförallt på tjänstindustri, biobränsle, teknik, industri och telekommunikation som är de största område för investering.

6.2 Slutdiskussion

I vår studie kan vi konstatera i stora drag att teorier stämmer överens med verkligheten och är utförliga. Modeller är användbara vid internationalisering och utlandsetableringsprocesser. Uppsalamodellen, som är grund för beslutsfattande och planering när det gäller internationalisering kan slutligen sägas att budskapet alltid bör utgå från tidigare engagemang och kunskaper när beslut om framtida engagemang och aktiviteter analyseras. Modellen fastställer inte hur ett företag ska utföra sin internationalisering utan den ger ett antal förslag på hur företaget borde utföra sin internationaliseringsprocess och vilka omständighet som är rimliga att tänka efter när ett företag utvecklar sina operationer utomlands.

Studien visade att de fyra olika delarna i Uppsalamodellen hade stor betydelse för företagets internationaliseringsprocess vid olika tidpunkter i internationaliseringen när det gäller Brasilien. Marknadskunskap och engagemangsbeslut anses vara grundläggande vid inledningsfas. Därefter är löpande aktiviteter viktigast vid upprättandet och expansion av företaget. Marknadsengagemang är betydelsefull under hela processen: från inledningsfas vidare till expansion av företaget. Företaget måste engagera sig i den marknaden som det önskas komma in för att på bästa möjliga sätt nå framgång. Omvärlden påverkar internationalisering av företag eftersom att de förändringar som sker i de politiska, ekonomiska, legala och kulturella omgivningar påverkar internationaliseringsprocess av företaget. Företagets förmåga att överleva och utvecklas är nära relaterad till hur företaget kan räkna med och anpassa sig till förändringar som sker i omvärlden. Då kan internationaliseringen ses vara en fråga på hur snabbt företaget kan utveckla förmågan att förutse förändringar för att kunna anpassa sig till dessa och utnyttja möjligheter och övervinna de hot som dessa förändringar orsakar.

Etableringskedjan utnyttjas i stort sätt när ett företag etablera på en marknad som kulturellt skiljer sig åt från hemmamarknad. Modellen förslår att graden av marknadskunskap och

Svenska företags etableringar i Brasilien

engagemanget på marknad ökar för varje steg företag tar. I vår studie har företaget inte följt alla steg i modellen men eftersom etableringsval innebar stora risker kan vi konstatera att marknadsengagemang och marknadskunskap utnyttjades i stort sätt. Författarna anser att teorin saknar läge för strategiska beslutsfattande. Ju längre in på kedjan som företaget kommer desto viktigare blir betydelsen av att fatta rätt beslut. Detta är författarnas kritik mot modellen.

Det visade sig i undersökningen att Atlas Copcos beslut om att sätta upp ett dotterbolag innebar en större risk i kedjan men som blev lyckat med hjälp av analys av marknad och tidigare erfarenhet. Författarna anser att etableringskedjan kan användas mer som en resurs för att mäta graden av risktagande vid internationalisering. Idag är det allt vanligare att företag agerar på olika marknader och att en del utlandsetableringar tidigare utförts. Erfarenhet och kunskap möjliggör för företagen att ta större risker vid etablering. Författarna anser att de närliggande marknaderna kan vara en grund och ha stor betydelse för företagets framtida expanderings då dessa handlar om att skaffa marknadskunskap och erfarenhet för fortsatta expanderings.

Författarna anser att nätverksperspektiv är ett användbart koncept vid internationalisering av företag. Att samverka med olika aktörer i ett nätverk och att skapa personliga kontakter samt sociala band utgör grunder för företagets fortsatta verksamhet. Att ha förståelse för olika kulturer och sedvänjor av andra länder underlättar internationaliseringsprocessen. Därmed är det viktigt att anställa en person med bakgrund och kunskap när det gäller landet man önskar etablera sig i.

6.3 Förslag på vidare forskning

Under genomförande av denna avhandling har författarna kommit på några tankar och funderingar om ytterligare undersökning inom ämnet. Framtida forskning kunde innehålla en studie med två eller flera svenska företag och jämföra deras internationaliserings- och etableringsprocesser i Brasilien. Det skulle vara intressant att veta om det skulle ge samma resultat som denna studie eller det skulle avslöja fler skillnader eller likheter mellan företags etableringsprocess. Framtida undersökningar kunde även omfatta en viss forskning om vilka motiv har IKEA samt H&M för att etablera sig i Brasilien, där forskarna kunde belysa de största möjligheterna och problemen vid etablering i landet samt hur deras etableringsprocess kunde gå till. Vidare kunde framtida forskare utföra en studie över vilka område är mest fördelaktiga vid investering i Brasilien inför VM 2014 och OS 2016.

7. Referenser

Agndal, H. (2004). *Internationalisation as a process of strategy and change: A study of 16 Swedish industrial SMEs*. Jönköping International Business School, Jönköping, 6.

Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Graduate School of Business Administration, Division of Research. Boston: Harvard University.

Alenius, E., Arvidsson, E., Curman, L., Ek, A.K., Ernerudh, J., Ferreira de Alencar, V., Johansson, J.-P., Karlsson, I., Marcus, M., Mecklenburg, J. (2006). *Brazil: A nation of variation*. Project Brazil 2006: open minds – creating future. Magisterexamen, Kungliga Tekniska Högskola, Stockholm. International Business Association for Students.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, M., Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Bradley, F. (1995). *International Marketing strategy* (second edition). Hertfordshire, UK: Prentice Hall International.

Bryman A. och Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber.

Carlson, S. (1966). *International Business research*. Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala Universitet, Uppsala, 14.

Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R. (2008). *International Business: Strategy, management and the new realities*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Christensen, L.; Andersson, N.; Carlsson, C.; Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning: En handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Eckerbom, M., Karlsson, K., Storsten, E. (2008). *Ett företags internationaliseringsprocess: i ett land kulturellt skilt från dess hemmamarknad*. Kandidatuppsats, Örebro Universitet, Handelshögskolan.

Flodhammar, Å. Mörnlid, R., Nordensvärd L., Öhrman, M. (1994). *Den nya marknadsföringen: faktabok: kundanpassad, resultatriktad, samordnad, marknadsföring*. Malmö: Liber Hermods.

Folkesson, A. och Hultén, H. (2006). *Brasiliens handelsutveckling: en studie av dess exportboom inom jordbrukssektorn*. Kandidatuppsats, Lunds Universitet, Ekonomihögskolan, Nationalekonomiska institutionen.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 257-277.

Svenska företags etableringar i Brasilien

- Gauri, P., Gronhaug, K., Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies: A practical guide*. Great Britain: Prentice Hall Europe by MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Hallén, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55, April, 31-32.
- Hertz, S., Mattsson, L-G. (1998). *Mindre företag blir internationella: Marknadsföring i nätverk* (upplaga 1). Lund: Liber.
- Hill, Charles, W.L. (2001). *International Business: Competing in the global marketplace* (third edition). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (fourth edition). Essex, England: Prentice Hall.
- Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Hörnell, E., Vahlne, J-E, och Wiedersheim-Paul, F. (1973). *Export och utlandsetableringar*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Håkansson, H., Johanson, J. (1992). A model of industrial networks, In: Johanson and Associates, *Internationalization, relationships and networks*, 1994, 153-158. Uppsala.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, J., Blomstermo, A., Pahlberg, C. (2002). *Företagsinternationaliseringsprocess: lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach, In: Hood, N. & Vahlne, J.E. (Eds.), *Strategies in global competition*, 287-314. London: Croom Helm.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G (1985). Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, 2, 185-190.
- Johanson, J. och Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business*, Vol. 8, No1.
- Johanson, J. och Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7, No.4, 11-24.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, October, 305-310.

Svenska företags etableringar i Brasilien

Knutsson, D. och Nystedt, E. (2005). *SCANIA I BRASILIEN: Från sporadisk export till egen tillverkning*. Kandidatuppsats, Uppsalas Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing* (fifth European Edition). England: Person Education Limited.

Kübek, C. och Mårtensson, A. (2006). *Utländska direktinvesteringar: Svenska företags investeringar i Brasilien 1990-2005*. Internationella handelshögskolan i Jönköping.

Mattson, J., Gandemo, B., Warberg, J.E., 1984, *Strategier och mönster vid företags internationalisering: Modellutveckling och fallstudier*, FE-rapport 213, Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Merriam, S.B. (1998). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Molnár, J. (1990). *Internationell marknadsföring och internationellt företagande: Marknadsbearbetning, förhandlingar och genomförande*. Lund: Nordstedt, Studentlitteratur.

Naldi, L. (2009). *Family firms venturing into international markets: A resource dependence perspective*. Högskolan i Jönköping.

Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets* (revised and expanded). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sharma, D.D, Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4, No. 4, winter, 20-29.

Staber, U.H., Schaefer, N.V, Sharma, B., (1996). *Business networks: Prospects for regional development*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Vahlne, J-E, och Wiedersheim-Paul, F. (1973). Ekonomiskt avstånd: Modell och empirisk undersökning. In Hörnell, E., Vahlne, J-E och Wiederheim-Paul, F., *Export och utlandsetableringar*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Elektroniska källor

Atlas Copco (2009-06-01). *The evolution of Atlas Copco*. Hämtat 2009-12-04, från <http://www.atlascopco.com/history/theevolution/index.asp>

Atlas Copco (2009). *Atlas Copco no Brasil*. Hämtat 2009-12-04, från <http://www.atlascopco.com.br/brbr/Aboutus/incountry/ourhistory/index.asp>

Hemberg, Claes (2009-04-20). *Brasilien april 2009: Medelklassen växer vidare*. Hämtat 2009-12-10, från <https://www.avanza.se/aza/events/kampanj.jsp?id=7599>

Freriks, P. och Furquim, S.(2004). Brazilian macroeconomy. *Deloitte Touche Tohmatsu*. Hämtat 2009-12-09, från https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/br_upstreamguide_brazilianmacroeconomy_2004.pdf

Donnerlid, C.S. *Brasiliens framtid är här*. Hämtat 2009-12-08, från <http://www.etableringutomlands.se/Bazment/838.aspx>

Svenska företags etableringar i Brasilien

Helland, C. (2009-06-02). *Brasilien står starkt*. Hämtat 2009-12-08, från <http://www.etableringutomlands.se/Bazment/1892.aspx>

Helland, C. (2009-07-17). *Nya trender för svensk industri i Brasilien*. Hämtat 2009-11-12, från <http://www.etableringutomlands.se/Bazment/2017.aspx>

Helland, C. (2009-10-12). *Nytt industrisamarbete mellan Sverige och Brasilien*. Hämtat 2009-12-08, från <http://www.etableringutomlands.se/Bazment/2283.aspx>

Brasiliens Finansdepartementet. *Política econômica e reformas estruturais* (2003, april). Hämtat 2009-12-09, från <http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2003/Politica%20Economica.pdf>

Industrisamarbete mellan Sverige och Brasilien (n.d.). (2009-10-07). *Industrinyheten*. Hämtat 2009-11-12, från <http://www.industrinyheter.se/2009/10/industrisamarbete-mellan-sverige-och-brasilien>

Reid, L. (2009). ABB bets on continued growth. *Swedcham Magazine: ABB is betting on continued growth* (2009, september-december). Swedish-Brazilian Chamber of Commerce. Hämtat 2009-11-12, från http://www.swedcham.com.br/pdf/BS&N_Sep2009.pdf

Swedcham Swedish-Brazilian Chamber of Commerce (2009). *Swedcham Magazine: Sandvik celebrates 60 years in Brazil* (2009, juni-augusti). Hämtat 2009-12-08, från http://www.swedcham.com.br/pdf/B&SN_JUN_2009LOW.pdf

Swedcham Swedish-Brazilian Chamber of Commerce (2004). *Swedish industri in Brazil*. Hämtat 2009-10-20, från http://www.swedcham.com.br/swedishindustry_inbrazil.asp

Exportrådet: Swedish Trade Council. *Brasilien på språng*. Hämtat 2009-10-20, från <http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/amerika/brasilien/Affarsmojligheter/Brasilien-pa-sprang/>

Exportrådet: Swedish Trade Council. *Brasilien: ett land med massiv potential*. Hämtat 2009-11-12, från <http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/amerika/brasilien/Om-Brasilien/>

Övriga Rapporter och Publikationer

Atlas Copco Facts in Brief, 2009.

Atlas Copco Magasin: *Achieve*, 2009/2010.

Economist Intelligence Unit. *Country Report* (september 2009). London: United Kingdom.

Svenska Ambassaden i Brasilien. *Brasiliens landsöversikt*. Senast uppdaterad 2009-09-25

Swedcham Swedish-Brazilian Chamber of Commerce. *Swedcham Brasil year book*, 2009.

Swedcham Swedish-Brazilian Chamber of Commerce, Brazilian Business Partners. *Brazil - The country of opportunities*, PPT (augusti 2009).

Svenska företags etableringar i Brasilien

8. Bilagor

Bilaga 1 – Tabell över företag och intervjusmetod

Företag	Kontaktperson/titel	Intervjuform	Datum
Atlas Copco	Jo Cronstedt, Vice president Public Affairs and Environment	Personlig Intervju	2009-11-16
		Mejl Intervju	2009-11-23
Electrolux	Anders Edholm, Vice President for Media Relations and Issues Management	Mejl Intervju	2009-11-23
		Mejl Intervju	2009-12-02
Exportrådet	Rafael Ferreira, Praktikant i Exportrådet Brasilien	Mejl Intervju	2009-11-10
Svensk-brasilianska Handelskammaren	Hugo Oljemark, Officiell Representant för Swedcham i Sverige	Personlig Intervju	2009-11-17
Southpartner	Peter Johansson, Affärsutvecklingschef	Mejl Intervju	2009-11-03

Källa: Egen skapad

Svenska företags etableringar i Brasilien

Bilaga 2 – Tabellen över respondenter

Respondent	Företag	Yrke	Erfarenhet
Anders Edholm	Electrolux	Vice President of Media Relations and Issues Management	Har arbetat i 13 år i Electrolux. Arbetade tidigare som informationschef på ROW Avdelning, all verksamhet utanför Europa och Nordamerika .
Hugo Oljemark	Swedcham Handelskammaren	Officiell Representant av den Svensk-brasiliansk handelskammaren i Sverige sedan förra året	ASEA både i Sverige och i Brasilien 1981. 1994 – 1998 President av Swedcham, i Brasilien.
Jo Cronstedt	Atlas Copco AB	Vice President of Public Affairs and Environment	Sydney 1973, Marocko i slutet 1983, Chile 1989, Ecuador 1992, Brasilien 1996, 2002 Frankrike och Indien 2008. Sedan förra året flyttade han tillbaka till Sverige.
Peter Johansson	SouthPartner Konsultföretag	Affärsutvecklingschef	2,5 år på Swecham i Brasilien; 1 år SouthPartner
Rafael Ferreira	Exportrådet Brasilien	Praktikant	1 år på Exportrådet Brasilien

Källa: Egen skapad

Svenska företags etableringar i Brasilien

Bilaga 3. Intervjufrågor skickade till moderbolag

1. Varför valdes etablering i Brasilien?
2. Vilket var syftet med etablering i Brasilien? Vilka faktorer påverkade ert val? (psykiskt avstånd, politiska, ekonomiska, demografiska, teknologiska)
3. Hur utvärderade ni marknadspotentialen innan etableringen?
4. Vilken tidigare erfarenhet hade ni från denna marknad?
5. Hur startade ni etableringen och vilket etableringsalternativ valde ni att komma in i landet? (joint venture, export via agent, förvärv eller dotterbolag)
6. Har etableringen skett med hjälp av något nätverk eller personliga kontakter i Brasilien? Vilka var dessa och varför?
7. Har tidigare eller befintligt nätverk påverkat val av etablering och marknad? Hade etableringen varit möjligt utan hjälp av nätverk?
8. Vilka anses vara de största möjligheter respektive problem för verksamhet i Brasilien?
9. Hur mycket satsning görs i den brasilianska dotterbolag jämfört med dotterbolag i andra länder?
10. Hur har finanskrisen påverkat företaget?
11. Hur ser aktiviteterna ut idag jämfört med fem år tillbaka?
12. Vilka förväntningar har ni för dotterbolaget i framtiden?
13. Om ni skulle ge tre viktiga råd till svenska företag som vill etablera sig på marknaden i Brasilien, vilka skulle de då vara?

Svenska företags etableringar i Brasilien

Bilaga 4. Intervjufrågor skickade till Svenska Ambassaden, Brasilianska Ambassaden i Sverige, Exportrådet och Handelskammaren

1. Varför väljer svenska företag att etablera sig i Brasilien?
2. Hur skulle ni karaktärisera marknaden i Brasilien? Hur attraktiv är marknaden?
3. Vilka affärsmöjligheter finns mellan de två länder? (i vilka område)?
4. Vilken typ av undersökningar görs vanligen i samband med beslutsfattandet om etablering i Brasilien?
5. Vilka är de mest förekommande etableringsstrategierna i Brasilien och varför väljs dessa?
6. Hur kan en etableringsprocess se ut?
7. Vilka anses vara de största möjligheterna respektive problemen som man kan stöta på när man etablerar sig i Brasilien?
8. Hur viktigt anser ni att det är med kontakter, språkkunskaper samt kulturella kunskaper? Hur kan dessa underlätta etableringsprocessen?
9. Anser ni att det kan finnas några andra betydande problem under en etablering i Brasilien? Hur kan man överkomma dessa?
10. Är det viktigt att ha tidigare kunskap om den lokala marknaden?
11. Varför är det viktigt för företag att ha kontakt med ett lokalt nätverk?
12. Hur hjälper ni svenska företag som vill gå in samt expandera sig i Brasilien?
13. Samarbetar ni med andra företag i Brasilien? Vilka är dessa och varför?
14. Om ni skulle ge tre viktiga råd till svenska företag som vill etablera sig på marknaden i Brasilien, vilka skulle de då vara?